DALE CARNEGIE®

Bản dịch duy nhất tại Việt Nam có bản quyền từ Gia đình Dale Carnegie

ĐẮC NHÂN TÂM

How to Win Friends & Influence People

Cuốn sách hay nhất của mọi thời đại đưa bạn đến thành công

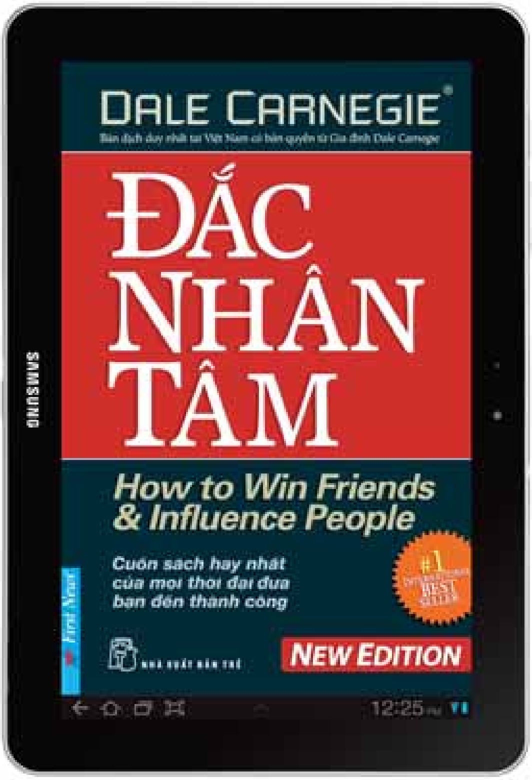
#1 INTERNATIONAL BEST SELLER

First News®

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

NEW EDITION

Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.



ĐẮC NHÂN TÂM®

How to Win Friends & Influence People



DALE CARNEGIE
(1888 - 1955)

Xin gửi tặng người bạn thân yêu nhất của tôi
- Homer Croy - người không cần đọc quyển sách này.

- DALE CARNEGIE

Cố vấn xuất bản
DOROTHY CARNEGIE
Trợ lý xuất bản
TIẾN SĨ TRIẾT HỌC ARTHUR R. PELL

Những người thực hiện

NGUYỄN VĂN PHƯỚC - DƯƠNG NGỌC HÂN
NGUYỄN CÔNG VINH - VƯƠNG BẢO LONG
NGUYỄN TRỊNH KHÁNH LINH - PHẠM PHÚ NGỌC TRAI

DALE CARNEGIE®

ĐẮC NHÂN TÂM®

How to Win Friends & Influence People

Quyển sách đầu tiên và hay nhất của mọi thời đại đưa bạn đến thành công

FIRST NEWS

DALE CARNEGIE®
The Global Leader in Business Coaching

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

Revised & Updated Edition by **Dale Carnegie & Dorothy Carnegie**

Published by arrangement with original publisher,

Simon & Schuster, Inc. USA.

HOW TO WIN FRIENDS & INFLUENCE PEOPLE

– ĐẮC NHÂN TÂM –

CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT – FIRST NEWS

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. HCM

Tel: (84.8) 8227979 – 8227980 – 8233859 – 8233860

Fax: (84.8) 8224560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Website: www.firstnews.com.vn

LỜI GIỚI THIỆU

Believe that you will succeed – and you will!
"Tin rằng thành công – Bạn sẽ thành công!"
- Dale Carnegie

Đắc Nhân Tâm – How To Win Friends and Influence People của Dale Carnegie là quyển sách nổi tiếng nhất, bán chạy nhất và có tầm ảnh hưởng nhất của mọi thời đại. Tác phẩm đã được chuyển ngữ sang hầu hết các thứ tiếng trên thế giới và có mặt ở hàng trăm quốc gia. Đây là quyển sách duy nhất về thể loại *self-help* liên tục đứng đầu danh mục sách bán chạy nhất *(Best-selling Books)* do báo *The New York Times* bình chọn suốt 10 năm liền. Riêng bản tiếng Anh của sách đã bán được hơn 15 triệu bản trên thế giới. Tác phẩm có sức lan tỏa vô cùng rộng lớn – dù bạn đi đến bất cứ đâu, bất kỳ quốc gia nào cũng đều có thể nhìn thấy. Tác phẩm được đánh giá là quyển sách đầu tiên và hay nhất, có ảnh hưởng làm thay đổi cuộc đời của hàng triệu người trên thế giới.

Ở Việt Nam, tác phẩm ***How to Win Friends and Influence People*** của Dale Carnegie đã có hơn 50 năm gắn bó cùng bạn đọc Việt Nam qua bản dịch ***Đắc Nhân Tâm*** của học giả Nguyễn Hiến Lê và đã giúp nhiều thế hệ bạn đọc Việt Nam thành công trong cuộc sống. Trong suốt 50 năm ấy, ***How to Win Friends and Influence People*** từng nhiều lần được những người con của Dale chỉnh sửa, bổ sung cho phù hợp với thời đại mới. Rất nhiều ví dụ, dẫn chứng quá cũ đã được thay bằng những câu chuyện mới, mang tính thời đại và ý nghĩa hơn. Và đó cũng chính là mong muốn của Dale Carnegie lúc sinh thời. Ông vẫn hằng mong tác phẩm của mình có một sức sống hợp với thời đại và ngày càng lan tỏa, phát triển mãi.

Chính vì sự cập nhật mới của tác phẩm cũng như khát khao mang đến cho độc giả Việt Nam một tác phẩm thật sự giá trị về nghệ thuật giao tiếp và chinh phục lòng người, First News đã quyết định mua bản quyền ấn bản mới nhất và biên dịch lại tác phẩm nổi tiếng này.

Đắc Nhân Tâm - How to Win Friends and Influence People được First News mua bản quyền của Nhà xuất bản Simon & Schuster của Mỹ. Đây là bản dịch đầu tiên và duy nhất ở Việt Nam từ trước đến nay có bản quyền từ nhà xuất bản gốc và được sự đồng ý của gia đình Dale Carnegie.

Cũng như nhiều người đã từng chiêm nghiệm và thành công nhờ những triết lý trong quyển sách này, ông Phạm Phú Ngọc Trai, Chủ tịch và Tổng Giám đốc PepsiCo, Đông Dương, đã

chia sẻ cảm nhận sâu sắc của mình: *"**Đắc Nhân Tâm** không đơn thuần là cách cư xử chỉ để được lòng người. Đó là một trong những nhận thức hình thành nhân cách con người theo những chuẩn giá trị được đa số đồng ý và chia sẻ. Trong cuộc sống, Đắc Nhân Tâm thể hiện qua sự quan tâm, tôn trọng những người quanh ta và xã hội mình đang sống. Trong kinh doanh, nó thể hiện sự công bằng (fairness) và tư duy cùng thắng (win-win). Trách nhiệm với cộng đồng, với xã hội qua sự đóng góp của bản thân từng con người và doanh nghiệp, hiểu theo "đắc nhân tâm", sẽ không còn là sự "cố gắng làm hài lòng" hoặc "ban phát" mà chính là thước đo nhân cách, là bổn phận và trách nhiệm của những người quản lý và doanh nghiệp đó".*

Không còn nữa khái niệm giới hạn Đắc Nhân Tâm là nghệ thuật thu phục lòng người, là làm cho tất cả mọi người yêu mến mình. Đắc Nhân Tâm của thời đại mới đòi hỏi sự hiện diện của cái Tâm, cái Tầm và cái Tài trong mỗi người chúng ta. Đắc Nhân Tâm trong ý nghĩa đó cần được thụ đắc bằng sự hiểu rõ bản thân, thành thật với chính mình, hiểu biết và quan tâm đến những người xung quanh để nhìn ra và khơi gợi những tiềm năng ẩn khuất nơi họ, giúp họ phát triển lên một tầm cao mới. Đây chính là nghệ thuật cao nhất về con người và chính là ý nghĩa sâu sắc nhất đúc kết từ những nguyên tắc vàng của Dale Carnegie.

Đồng cảm với mục đích tốt đẹp của First News và mong muốn góp phần phát triển nét văn hóa ứng xử "Đắc Nhân Tâm" ở Việt Nam, Trường Doanh nhân Đắc Nhân Tâm© - đại diện chính thức của tổ chức Dale Carnegie tại Việt Nam – đã đồng

hành với First News để giới thiệu quyển sách *"đầu tiên và hay nhất mọi thời đại về nghệ thuật giao tiếp và ứng xử"*, quyển sách đã từng mang đến thành công và hạnh phúc cho hàng triệu người trên khắp thế giới.

Chân thành chúc các bạn sẽ tìm được những điều bổ ích và thành công với quyển sách đặc biệt này.

- First News

QUYỂN SÁCH CỦA MỌI THỜI ĐẠI

Khi xuất bản lần đầu tiên vào năm 1936, tác phẩm *"How to Win Friends and Influence People"* của Dale Carnegie chỉ in có năm nghìn bản. Cả Dale Carnegie và nhà xuất bản Simon & Schuster đều không ngờ rằng ngay khi phát hành, quyển sách đã trở thành một hiện tượng đáng kinh ngạc trong ngành xuất bản Hoa Kỳ. Simon & Schuster phải tái bản liên tục mới kịp đáp ứng đủ nhu cầu của bạn đọc. Trong suốt nhiều thập kỷ tiếp theo và cho đến tận bây giờ, tác phẩm này vẫn chiếm vị trí số một trong danh mục sách bán chạy nhất và trở thành một sự kiện có một không hai trong lịch sử ngành xuất bản thế giới và được đánh giá là một quyển sách có tầm ảnh hưởng nhất mọi thời đại.

Dale Carnegie đã từng nói kiếm được một triệu đô-la còn dễ dàng hơn là sáng tạo ra một cụm từ tiếng Anh thông dụng. *"How to win friends and influence people"* đã trở thành một cụm

từ nổi tiếng được sử dụng nhiều đến mức chính người tạo ra nó cũng không ngờ đến. Cụm từ này và những giá trị trong tác phẩm của Dale Carnegie đã được đề cập, trích dẫn, bàn luận, ứng dụng trong vô vàn tình huống khác nhau của cuộc sống. Tác phẩm đã được dịch sang hơn 45 ngôn ngữ trên thế giới. Và, thật diệu kỳ, quyển sách chưa bao giờ bị lạc hậu bởi thời gian. Mỗi thế hệ đều cảm nhận, khám phá từ quyển sách cách tư duy, cách ứng xử và cách sống mới mẻ, thú vị và rất hữu ích cho cuộc sống của chính mình.

Một vấn đề rất đáng được nêu lên: Tại sao phải đánh giá lại một tác phẩm mà sự thành công và nổi tiếng của nó đã được minh chứng qua thực tiễn của mọi thời đại? Tại sao phải hiện đại hóa một tác phẩm đã được xem là kinh điển, là một biểu tượng văn hóa của nhân loại?

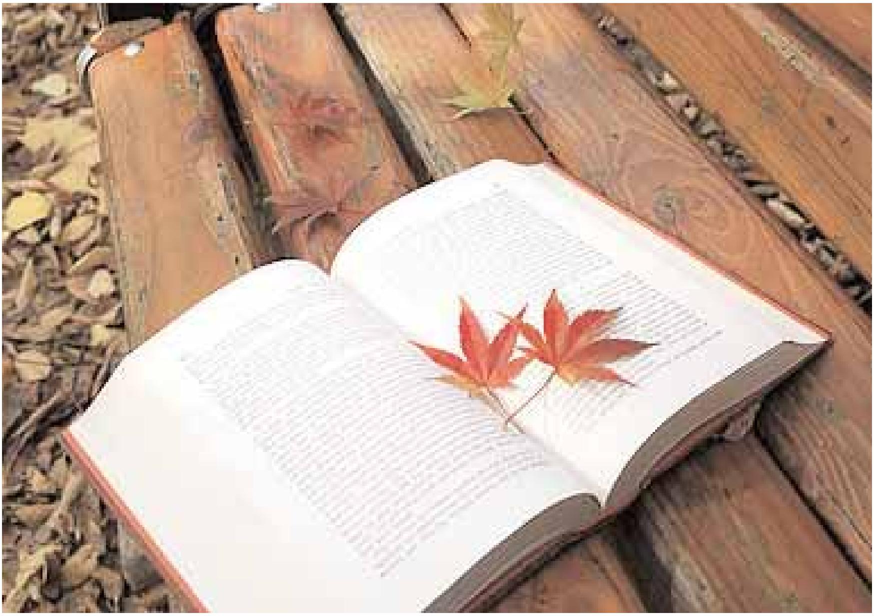
Để trả lời câu hỏi trên, trước hết chúng ta cần hiểu rằng Dale Carnegie đã dành tâm huyết cả cuộc đời mình để viết nên tác phẩm này. *"How to Win Friends and Influence People"* đã được dùng làm tài liệu chính cho các bài giảng và các cuộc nói chuyện về *"Thuật đối nhân xử thế và giao tiếp hiệu quả"* của Dale Carnegie và những thế hệ diễn giả sau này. Cho đến trước khi qua đời vào năm 1955, ông vẫn không ngừng bổ sung và cập nhật những kinh nghiệm sống của mình vào tác phẩm này trong mỗi lần tái bản để quyển sách luôn phù hợp với tư duy của thời đại mới. Dường như không ai nhạy cảm bằng Dale Carnegie trong cảm nhận về xu hướng phát triển của các mối quan hệ và cuộc sống nội tâm con người. Nếu như Dale Carnegie còn sống, chắc

chắn ông sẽ vẫn tiếp tục bổ sung, cập nhật để tác phẩm tâm huyết của mình luôn đồng hành, sống mãi với thời gian.

Tên tuổi của nhiều nhân vật nổi tiếng từ trước những năm 1930 từng được đề cập, trích dẫn trong các lần xuất bản trước của quyển sách này không còn quen thuộc với bạn đọc ngày nay nữa. Một số dẫn chứng và ví dụ minh họa đã lạc hậu với hiện tại. Do đó, trong lần xuất bản mới nhất này, chúng tôi cập nhật và bổ sung những ví dụ, dẫn chứng để làm nổi bật hơn những ý tưởng tinh tế, tầm nhìn và những kinh nghiệm có giá trị vĩnh hằng của Carnegie. Thật vậy, Dale Carnegie đã viết như ông đã nghĩ, đã nói và đã sống bằng cả trái tim mình, một trái tim chân thành, giàu lòng trắc ẩn và luôn tràn đầy nhiệt huyết.

Từng ngày, từng giờ, hàng triệu người trên khắp thế giới vẫn đang đọc tác phẩm bất hủ này của Carnegie. Quyển sách đã giúp thay đổi cuộc đời của rất nhiều người tốt đẹp hơn. Chúng tôi trân trọng giới thiệu với bạn đọc ấn bản cập nhật mới này và tin tưởng nó sẽ đem lại cho bạn sự thành công và hạnh phúc trong cuộc sống.

DOROTHY CARNEGIE



LỜI TÁC GIẢ DALE CARNEGIE

"ĐẮC NHÂN TÂM" RA ĐỜI NHƯ THẾ NÀO?

Trong 35 năm đầu thế kỷ hai mươi, các nhà xuất bản ở Mỹ đã in trên 200.000 đầu sách khác nhau. Hầu hết chúng đều nhàm chán và thất bại về doanh thu. Giám đốc một trong những nhà xuất bản lớn nhất trên thế giới cho tôi biết rằng dù nhà xuất bản của ông đã có bảy mươi lăm năm kinh nghiệm song vẫn thất bại 7 trên 8 đầu sách đã in trong năm.

Như vậy, tại sao tôi vẫn quyết tâm viết cuốn sách này và sau khi hoàn tất, tôi còn tâm đắc đọc đi đọc lại rất nhiều lần?

Từ năm 1912, tôi giảng dạy nghệ thuật kinh doanh ở New York. Ban đầu, với kinh nghiệm thực tế, tôi dạy học viên cách

diễn thuyết trước công chúng. Sau đó, tôi nhận thấy các học viên cần được hướng dẫn cách diễn đạt hiệu quả, đặc biệt là nghệ thuật ứng xử với con người, trong kinh doanh cũng như giao tiếp xã hội hàng ngày. Tôi nghĩ rằng, chính bản thân tôi cũng cần tự nhìn lại mình. Suy nghiệm về thời gian đã qua, tôi tự nhận thấy bản thân đã có rất nhiều lần xử sự thiếu tế nhị. Nếu cách đây 20 năm mà được đọc một quyển sách dạy cách ứng xử tốt thì có lẽ tôi đã khác đi rất nhiều.

Cư xử sao cho đẹp lòng người nhưng không thiệt phần mình là cả một nghệ thuật. Điều đó đòi hỏi sự nhạy cảm, tinh tế trong giao tiếp hàng ngày, đặc biệt là trong quan hệ kinh doanh. Điều này đúng với tất cả mọi người thuộc mọi tầng lớp, giai cấp trong xã hội.

Theo một nghiên cứu được tiến hành dưới sự bảo trợ của Viện Carnegie thì ngay cả trong lĩnh vực kỹ thuật công nghệ, thành công về tài chính của một người thường chỉ có 15% là do khả năng chuyên môn, 85% còn lại tùy thuộc vào nhân cách, sự khéo léo, tế nhị trong giao tiếp và khả năng quản lý, lãnh đạo.

Trên 1.500 kỹ sư đã đến với các lớp học do tôi giảng dạy tại Câu lạc bộ các kỹ sư Philadelphia và Viện Kỹ thuật điện Hoa Kỳ. Lý do họ đến với lớp học này là vì họ nhận ra rằng những người được trả lương cao nhất trong ngành cơ khí không phải là những người thông thạo nhất về máy móc mà chính là những người có trình độ kỹ thuật kết hợp với khả năng giao tiếp thông minh và tinh tế, có khả năng lãnh đạo, biết khơi dậy lòng nhiệt

tình và biết động viên mọi người một cách tốt nhất. Rockefeller cũng từng nói rằng: *"Nếu có thể mua được khả năng đối nhân xử thế thì tôi sẵn sàng dốc hết hầu bao của mình vì đây chính là điều quan trọng hơn bất cứ điều gì khác trên đời"*.

Cách đây khá lâu, trường Đại học Chicago và các trường của Hội Công giáo Mỹ đã tiến hành một cuộc thăm dò trong hai năm với 156 câu hỏi để tìm hiểu xem những người trưởng thành muốn học hỏi điều gì nhiều nhất. Trong danh sách đó có những câu như: Công việc và nghề nghiệp của bạn là gì? Mối quan tâm của bạn là gì? Thời giờ rảnh bạn làm gì? Thu nhập của bạn ra sao? Những sở thích, ước mơ của bạn? Những vấn đề khó khăn của bạn trong cuộc sống? Ngoài công việc, học tập, bạn quan tâm đến điều gì nhất?...

Kết quả cuộc thăm dò cho thấy mọi người quan tâm nhiều nhất đến sức khỏe, tiếp theo đó là cách ứng xử sao cho họ được người khác quý trọng, tin tưởng và nghe theo.

Với mong muốn huấn luyện, đào tạo những học viên ở Meriden một khóa học về nghệ thuật giao tiếp ứng xử, những giảng viên đã cố gắng tìm kiếm một vài quyển sách để có thể làm tài liệu giảng dạy nhưng thật ngạc nhiên là không hề có một quyển sách nào được viết về đề tài này cả.

Không thể tìm ở đâu ra một cuốn sách để làm giáo trình, thế là tôi bắt tay vào viết một quyển sách như vậy. Trước khi viết, tôi đã bỏ nhiều thời gian để lục tìm và tham khảo rất kỹ những vấn đề mình đang quan tâm trên các sách báo, tạp chí,

những câu chuyện và hồ sơ ghi chép các vụ kiện tụng trong gia đình và xã hội, các tác phẩm kinh điển của những triết gia và những nhà tâm lý học nổi tiếng trên thế giới...

Thậm chí tôi còn thuê cả một nhà nghiên cứu chuyên nghiệp dành ra hơn một năm rưỡi trời để tìm đọc tất cả những gì có trong các thư viện mà tôi đã bỏ sót, đào bới trong những bài học về tâm lý, rà soát hàng trăm bài báo, tìm kiếm không biết bao nhiêu là tiểu sử với nỗ lực tìm hiểu cách mà các nhà lãnh đạo kiệt xuất của mọi thời đại đã đối xử với những người xung quanh họ như thế nào.

Bên cạnh đó, chúng tôi cũng đọc về gương thành công của nhiều nhân vật xuất chúng như Julius Caesar(1), Thomas Edison(2) ... Tôi còn nhớ, chỉ riêng Theodore Roosevelt, chúng tôi đã tìm đọc đến hơn 100 bài tư liệu về cuộc đời ông.

Cá nhân tôi đã trực tiếp phỏng vấn rất nhiều người thành công, trong đó có những nhân vật nổi tiếng thế giới thuộc nhiều lĩnh vực: nhà phát minh vĩ đại Marconi, Edison… nhà lãnh đạo chính trị xuất chúng như Franklin D. Roosevelt, James Farley, nhà kinh doanh tài năng Owen D. Young, ngôi sao màn bạc Clark Gable, Mary Pickford, nhà thám hiểm Martin Johnson... để cố tìm ra những bí quyết thành công mà họ đã ứng dụng trong cách đối nhân xử thế.

Từ tất cả những tài liệu thu thập được, tôi đã chuẩn bị một

(1) Julius Caesar (100 – 44 Tr.CN): Hoàng đế La Mã cổ đại.
(2) Thomas Edison (1847 – 1931): Nhà phát minh vĩ đại người Mỹ.

bài viết ngắn có tên là *"Đắc nhân tâm – Nghệ thuật đối nhân xử thế và thu phục lòng người"*. Bài viết này chỉ "ngắn" ở giai đoạn đầu nhưng không lâu sau đó được phát triển thành một bài giảng kéo dài trong vòng một tiếng rưỡi đồng hồ.

Khi kết thúc bài giảng, tôi đề nghị các học viên thể nghiệm những kinh nghiệm, những nguyên tắc mà họ đã học vào trong công việc và cuộc sống của họ và khi quay trở lại lớp trong buổi học sau, mỗi học viên sẽ trình bày những trải nghiệm và kết quả mà họ đạt được. Tôi đã thật sự bất ngờ, thú vị và đồng cảm với những câu chuyện xúc động và những điều bổ ích mà các học viên kể lại.

Đây không phải là một quyển sách bình thường nằm lặng yên trên giá. Nó trưởng thành theo thời gian như sự phát triển của một đứa trẻ. Nó "lớn lên và phát triển" vượt ra khỏi những kinh nghiệm của hàng triệu người qua các thời đại đầy biến động của rất nhiều nền văn hóa khác nhau.

Lúc khởi đầu cách đây nhiều năm, chúng tôi đã in những nguyên tắc ứng xử đó trên một tấm thẻ bằng kích cỡ tấm bưu thiếp. Một năm sau, chúng tôi phải in trên một bưu thiếp lớn hơn, sau đó là một tờ giấy khổ lớn... Dần dần những nguyên tắc đó cứ tăng lên và được in thành một loạt những quyển sổ tay nhỏ. Sau 15 năm nghiên cứu và trải nghiệm, quyển sách này chính thức được hoàn thiện và ra đời.

Những điều được trình bày trong quyển sách này không chỉ đơn thuần là những lý thuyết hay những lý luận cảm tính,

chủ quan. Những kinh nghiệm này thật sự có một phép lạ và từng làm thay đổi cuộc đời của rất nhiều người đã ứng dụng nó.

Trong lớp học của tôi có một vị giám đốc quản lý 314 nhân viên. Trước đây, ông thường xuyên ép buộc, chỉ trích và trách mắng nhân viên của mình. Hầu như chẳng bao giờ ông có được thái độ dịu dàng, những lời động viên, khuyến khích nhân viên. Nhưng ngay sau khi nghiên cứu những nguyên tắc được đề cập trong quyển sách, ông đã thay đổi hoàn toàn triết lý sống của mình. Mọi nhân viên trong công ty ông như được thổi một luồng sinh khí mới, làm việc với một sự trung thành cao độ, lòng nhiệt tình hăng hái và một tinh thần đồng đội mạnh mẽ – điều mà trước đây chưa hề có. Điều tuyệt vời nhất là ông đã biến 314 con người mà ông từng xem như những kẻ chống đối trở thành 314 người bạn thật sự của mình. Ông tự hào kể lại: *"Trước đây mỗi lần đến công ty, tôi chẳng hề được ai chào đón. Các nhân viên thường nhìn về phía khác khi thấy tôi đến gần. Nhưng bây giờ tất cả thực sự đều là bạn tôi, ngay cả người bảo vệ gác cổng cũng chào tôi một cách rất thân mật".*

Người quản lý này đã đạt được nhiều thành công hơn, nhiều niềm vui hơn – và quan trọng hơn cả là ông đã tìm thấy được hạnh phúc trong công việc và cuộc sống.

Cũng nhờ ứng dụng hiệu quả những nguyên tắc trong quyển sách mà rất nhiều nhân viên kinh doanh đã tăng đáng kể doanh số của mình. Nhiều người phát triển thêm được những khách hàng mới – những khách hàng mà trước đó họ

hoàn toàn vô vọng trong việc xây dựng mối quan hệ. Các lãnh đạo cấp cao thì được thăng chức, tăng lương. Những buổi học về nghệ thuật ứng xử không những đã thay đổi được nhiều người bảo thủ, có định kiến hay chống đối, những người thiếu hòa đồng thoát khỏi nguy cơ bị sa thải mà còn giúp họ nhận được lòng tin và được giao phó những trọng trách cao hơn. Những cách ứng xử này không những giúp hàn gắn lại những rạn nứt trong các mối quan hệ xã hội, công việc mà còn tạo nên những tình cảm tốt đẹp, làm thăng hoa hạnh phúc gia đình.

Hầu hết các học viên đều rất kinh ngạc về những kết quả tựa như phép màu mà họ đã đạt được. Nhiều học viên đã điện thoại đến nhà tôi cả vào ngày chủ nhật vì không thể chờ đến 48 tiếng đồng hồ nữa để chia sẻ những trải nghiệm mà họ vừa khám phá được.

Một học viên quá xúc động trước một bài tham luận đến mức ngồi lại thảo luận với các học viên khác đến tận 3 giờ sáng mới ra về. Anh ta quá phấn khích và hồi hộp trước những nhìn nhận về lỗi lầm của bản thân và trước những cảm nhận cuộc sống có thêm nhiều ý nghĩa, thế giới đầy những điều mới mẻ, đầy những cảm hứng đang chờ đợi mình đến nỗi anh thao thức, không thể ngủ được trong nhiều đêm liền.

Giáo sư nổi tiếng William James của trường Đại học Harvard nói rằng: *"So với tất cả những gì chúng ta đã hành xử, chúng ta chỉ mới "tỉnh ngộ" có nửa phần mà thôi. Chúng ta mới chỉ sử dụng một phần nhỏ những khả năng thể chất và tinh thần vốn có. Con người thường dễ*

thỏa hiệp, bằng lòng với chính mình và sống trong các giới hạn tự đặt ra mà chúng cách rất xa so với khả năng thật sự của mình. Rất nhiều khả năng lớn lao đã không được dùng đến!" Và, mục đích duy nhất của quyển sách này là giúp các bạn phát hiện, phát triển và tận dụng những tiềm năng đang còn ngủ yên, chưa được khai thác trong chính con người bạn! Theo tiến sĩ John G. Hibben, nguyên Hiệu trưởng Đại học Princeton: *"Thước đo sự giáo dục của một con người chính là khả năng ứng xử của anh ta trước những tình huống của cuộc sống".*

Nếu như bạn đọc xong ba chương đầu của quyển sách mà vẫn chưa cảm thấy mình tiếp nhận được những kiến thức và kinh nghiệm tốt hơn để ứng dụng vào những tình huống thực tế cuộc sống của bạn thì tôi xem đó là một thất bại hoàn toàn. Và, như vậy, quyển sách này không còn cần thiết cho bạn nữa. Bởi vì "mục đích tối thượng của giáo dục", như Herbert Spencer nói, "không phải là kiến thức - mà là hành động".

Và - đây chính là một quyển sách của hành động!

DALE CARNEGIE
1936

ĐỂ QUYỂN SÁCH NÀY MANG ĐẾN KẾT QUẢ TỐT NHẤT

1. Một yêu cầu rất quan trọng để bạn đạt được hiệu quả cao nhất từ quyển sách này là: Một khao khát mãnh liệt, một quyết tâm mạnh mẽ muốn thay đổi, muốn cải thiện khả năng đối nhân xử thế và hoàn thiện chính mình.

Để có được một khát khao mãnh liệt như vậy, hãy nghĩ rằng việc hiểu biết và vận dụng thành công những nguyên tắc này sẽ giúp bạn có một cuộc sống giàu có về tinh thần lẫn vật chất, có được thành công và hạnh phúc hơn. Bạn cũng có thể tự lặp đi lặp lại rằng: *"Uy tín, giá trị và hạnh phúc của tôi phần lớn tùy thuộc vào khả năng ứng xử của tôi với mọi người xung quanh"*.

2. Bạn nên đọc nhanh toàn bộ quyển sách để có được cái nhìn tổng quát về nội dung chính. Sau đó, bạn đọc lại thật kỹ từng chương. Về lâu dài, điều này sẽ tiết kiệm được thời gian,

giúp bạn có được sự thay đổi lớn trong nội tâm và thu được những kết quả mỹ mãn.

3. Trong khi đọc, bạn nên dừng lại suy ngẫm về điều vừa đọc, tự hỏi xem bằng cách nào và khi nào thì có thể ứng dụng từng gợi ý thiết thực đó.

4. Hãy chuẩn bị sẵn bút màu, bút chì, bút mực, thước hay một vật gì có thể dùng để đánh dấu. Khi bạn tìm thấy một ý tưởng mà bạn nghĩ là có thể ứng dụng ngay được, hãy tô màu, gạch dưới hay đánh dấu theo cách riêng của bạn, hoặc dán một mảnh giấy nhỏ làm dấu. Điều này sẽ giúp cho việc đọc sách trở nên thú vị hơn. Ngoài ra, khi cần đọc lại, bạn sẽ nhanh chóng tìm thấy những điểm cần quan tâm một cách dễ dàng hơn.

5. Tôi có quen biết một giám đốc hành chính của một công ty bảo hiểm. Tất cả các hợp đồng bảo hiểm phát hành hàng tháng bà đọc qua đều giống hệt nhau. Thế nhưng cứ hết tháng này sang tháng khác, suốt mười lăm năm đương chức, bà ấy đã đọc không sót một hợp đồng nào. Tại sao thế? Bởi vì kinh nghiệm đã dạy cho bà biết rằng, đây là cách tốt nhất để bà luôn nhớ được rõ ràng những điều khoản trong đầu.

Tôi đã từng mất gần hai năm ròng rã để viết một quyển sách về cách diễn thuyết trước công chúng nhưng thỉnh thoảng tôi vẫn phải đọc lại để nhớ những gì chính tôi đã viết trong quyển sách của mình.

Vì vậy, nếu muốn có được lợi ích thực sự lâu dài từ quyển sách này, tôi đề nghị bạn nên đọc đi đọc lại nhiều lần. Sau khi

đọc thật kỹ lưỡng, mỗi tháng bạn nên dành một vài giờ để xem lại quyển sách và đặt nó ở vị trí dễ nhìn thấy nhất trên bàn làm việc của mình. Hãy luôn nhớ rằng việc ứng dụng những nguyên tắc đã học chỉ có thể trở thành thói quen một khi chúng ta có một kế hoạch thực hành, ứng dụng, có ghi nhận và điều chỉnh thật sát sao và liên tục

6. Học một ý tưởng, cách thức mới là một quá trình tích cực và chủ động. Chúng ta cần phải học bằng thực hành. Cho nên, nếu muốn làm chủ các nguyên tắc trong quyển sách này thì bạn cần phải thực hành. Bạn hãy tận dụng mọi cơ hội để ứng dụng những điều đã học được. Nếu không làm thế bạn sẽ nhanh chóng quên đi. Chỉ những kiến thức được ứng dụng mới được khắc ghi thật sự vào trong trí nhớ.

Tuy nhiên, tôi biết không phải lúc nào cũng có thể dễ dàng ứng dụng những nguyên tắc này. Tôi biết rõ điều đó bởi vì chính tôi vẫn thường thấy khó ứng dụng những điều mà tôi đã biết vào cuộc sống hàng ngày như tôi đã từng dự định. Ví dụ, khi bạn không hài lòng với ai thì bạn thường có khuynh hướng phê phán và chỉ trích hơn là tìm cách hiểu hoàn cảnh và quan điểm của người ấy. Thường thì tìm thấy sai lầm dễ dàng hơn tìm thấy điều đáng để khen ngợi và nói về điều bạn muốn dễ dàng hơn là nói về điều người khác muốn, v.v. Cho nên, khi đọc quyển sách này, ngoài việc tìm kiếm những ý tưởng, thông tin mới, bạn còn cần tìm cách tạo nên những thói quen mới, thực hiện một cách sống, cách ứng xử và suy nghĩ mới. Điều này đòi hỏi thời gian và phải có sự quyết tâm, kiên trì tập luyện hàng ngày.

Như vậy, nếu bạn thường xuyên đọc đi đọc lại quyển sách này và xem đó như một cẩm nang về cách cải thiện những mối quan hệ với con người và xã hội, quyển sách sẽ rất hữu ích cho bạn. Mỗi lúc bạn đối diện với một vấn đề phức tạp - như mắc một lỗi lầm trong ứng xử, bị một đồng nghiệp hay một người bạn hiểu sai, khi cần đối xử với một đứa bé ngỗ nghịch, hòa giải những bất đồng trong đời sống gia đình hay phải làm hài lòng một khách hàng đang bực bội - thì bạn nên ứng dụng linh động những nguyên tắc đó. Tôi nghĩ rằng chắc chắn chúng sẽ đem lại những kết quả kỳ diệu cho bạn.

7. Bạn có thể đề nghị một người bạn hay người thân quan sát mình và có thể tặng người đó một món quà nhỏ mỗi lần người ấy bắt gặp bạn vi phạm một nguyên tắc ứng xử nào đó. Hãy biến việc thực hành những nguyên tắc này thành một trò chơi sinh động, thú vị.

8. Có lần, chủ tịch một ngân hàng nổi tiếng ở Wall Street nói về hệ thống câu hỏi tự kiểm tra rất hiệu quả mà ông dùng để tự điều chỉnh cách ứng xử của mình. Mặc dù trình độ học vấn không cao nhưng ông đã trở thành một trong những nhà tài chính uy tín nhất ở Mỹ. Ông thú nhận rằng, hầu hết mọi thành công mà ông có được đều là nhờ thường xuyên ứng dụng phương pháp đó. Dưới đây là nguyên văn lời tâm sự của ông:

"Đã bao năm qua tôi giữ một quyển sổ ghi chép mọi cuộc hẹn mà tôi phải thực hiện trong tuần. Gia đình tôi không bao giờ có kế hoạch nào cho tôi vào buổi tối thứ bảy vì họ biết tôi luôn dành thời

gian này cho cho quá trình "khai sáng", tự kiểm điểm và nhìn nhận lại bản thân mình. Sau khi ăn, tôi mở quyển lịch hẹn và suy nghĩ về mọi cuộc phỏng vấn, thảo luận và gặp gỡ đã diễn ra trong tuần và tự hỏi mình:

"Tôi đã phạm những sai lầm gì?"

"Tôi làm được điều gì đúng và tôi có thể hoàn thiện hơn việc đó bằng cách nào?"

" Tôi học được những bài học gì từ kinh nghiệm này?"

Tôi luôn cảm thấy rất khó chịu trong những lần tự kiểm hàng tuần đó và thường rất ngạc nhiên trước những lỗi lầm hay sơ xuất ngu xuẩn của mình. Tuy nhiên, theo ngày tháng, những lầm lỗi này đã dần dần ít hẳn đi. Đôi khi, tôi cũng có dịp tự khen thưởng mình khi không nhận thấy lỗi lầm nào. Cách tự phân tích và kiên định tự giáo dục mình liên tục từ năm này sang năm khác đã giúp ích cho tôi nhiều hơn bất cứ điều gì khác. Nó không chỉ giúp tôi nâng cao khả năng ra quyết định hiệu quả mà còn giúp tôi rất nhiều trong mọi mối giao tiếp. Tôi không thể có lời khuyên nào tốt hơn thế".

Bạn cũng có thể dùng một hệ thống câu hỏi tương tự để kiểm tra cách ứng dụng những nguyên tắc được đề cập trong quyển sách này. Làm như vậy bạn sẽ có hai điều lợi. Thứ nhất, bạn sẽ thấy mình tham dự vào một quá trình tự rèn luyện, tự học hỏi, tuy vất vả nhưng rất có ý nghĩa và có giá trị lâu dài với bản thân. Thứ hai, bạn sẽ thấy khả năng ứng xử của mình với mọi người sẽ ngày càng hoàn thiện.

9. Bạn có thể dùng một cuốn sổ nhỏ để ghi lại diễn tiến những hiệu quả mà bạn đã ứng dụng từ quyển sách này. Bạn hãy ghi thật kỹ, cụ thể tên người, thời điểm và kết quả. Làm như thế sẽ thôi thúc bạn cố gắng hơn nữa, những ghi chú này sẽ trở thành những kỷ niệm rất thú vị khi bạn ngẫu nhiên đọc lại nó trong một buổi tối thảnh thơi nào đó ở nhiều năm sau…

Tóm lại, để đạt được hiệu quả tốt nhất từ quyển sách này, bạn nên:

- Phát triển niềm khao khát sâu sắc và mạnh mẽ là sẽ làm chủ cho bằng được những nguyên tắc kỳ diệu về cách ứng xử trong mối quan hệ giữa người với người.

- Đọc nhanh để nắm tổng quát và sau đó đọc từng chương thật kỹ trước khi đọc chương tiếp theo.

- Khi đọc, bạn nên thường xuyên dừng lại để chiêm nghiệm và tự hỏi xem làm thế nào để có thể ứng dụng từng nguyên tắc vào cuộc sống hàng ngày của mình.

- Gạch dưới mỗi ý tưởng hay và quan trọng.

- Đọc lại quyển sách này vào thời gian rảnh mỗi tháng.

- Tận dụng mọi cơ hội để ứng dụng những nguyên tắc này. Hãy dùng quyển sách như một cẩm nang giúp bạn giải quyết những vấn đề hàng ngày.

- Tạo nên một trò chơi thú vị cho việc thực tập của mình bằng cách tặng một người thân nào đó một món quà nhỏ

mỗi khi người ấy bắt gặp bạn vi phạm một trong những nguyên tắc.

- Mỗi tuần hãy kiểm tra lại những tiến bộ mà bạn đạt được. Tự hỏi xem mình đã phạm những sai lầm gì, đạt được những tiến bộ gì, rút ra được những bài học gì cho tương lai.

- Ghi lại thời gian và cách thức cụ thể mà bạn đã ứng dụng những nguyên tắc này vào cuốn sổ nhỏ.

PHẦN MỘT

NGHỆ THUẬT ỨNG XỬ CĂN BẢN



1

"MUỐN LẤY MẬT THÌ ĐỪNG PHÁ TỔ ONG"

Ngày 07 tháng 05 năm 1931.

Tiếng huyên náo và tiếng chân chạy rầm rập trên đường phố New York. Cảnh sát đang rượt đuổi một tên tội phạm nguy hiểm. Cuối cùng, sau rất nhiều nỗ lực và quyết tâm, cảnh sát đã tóm được Crowley "Hai Súng", một tên giết người hàng loạt, ngay tại nơi mà hắn không ngờ đến: nhà người yêu của hắn trên đại lộ West End.

Một trăm năm mươi cảnh sát và mật vụ bao vây tòa nhà cao nhất, nơi hắn ẩn náu. Họ chọc thủng mái nhà, phun khói

và bố trí cả súng máy tại các cửa sổ của những cao ốc xung quanh. Âm thanh chát chúa của những tràng súng máy và súng ngắn vang lên liên tục trong hơn một giờ đồng hồ. Bên trong căn phòng ở tầng cao nhất ấy, Crowley ẩn người sau những chiếc ghế bành độn bông dày, quyết liệt chống trả lực lượng cảnh sát bằng những tràng súng liên thanh. Nhưng cuối cùng, tên tội phạm có tài thiện xạ này cũng phải đầu hàng.

Cảnh sát trưởng New York, ông E. P. Mulrooney nhấn mạnh rằng tên Crowley "Hai Súng" là một trong những tên tội phạm nguy hiểm và tàn ác nhất trong lịch sử tội phạm ở thành phố đông dân nhất nước Mỹ này. Một điểm rất đáng lưu ý về con người Crowley là: *"Chỉ một lý do cỏn con, thậm chí không cần có lý do nào, hoặc đơn giản để giải sầu, hắn cũng có thể chĩa súng vào người khác và bóp cò"*. Tuy nhiên, đó là suy nghĩ của cảnh sát. Riêng tên tội phạm máu lạnh này lại không nghĩ như thế. Khi bên ngoài cảnh sát tìm mọi cách để bắt hắn thì trong phòng, Crowley đang viết một bức thư. Bức thư còn dính vệt máu đỏ. Và, đây là những gì Crowley đã viết: *"Dưới lớp áo này là một trái tim mệt mỏi nhưng dịu dàng – một trái tim không hề làm tổn thương ai"*. Đọc những dòng này, ai chẳng thấy lòng mình xúc động nhưng sự thật thì lại trái ngược với những gì hắn viết. Chỉ vài giờ trước đó, Crowley đã nã súng vào một cảnh sát giao thông khi anh ấy chặn xe hắn để kiểm tra bằng lái. Khi viên cảnh sát ngã gục xuống, Crowley đã nhảy ra khỏi xe, chộp khẩu súng ngắn của nạn nhân và lạnh lùng bồi thêm một phát nữa vào thân hình đang run rẩy hấp hối. Crowley bị kết án tử hình. Trên ghế

điện ở nhà tù Sing Sing, hắn còn ngụy biện rằng: *"Phải chăng đây là sự trừng phạt mà tôi phải chịu vì đã giết người? Không! Đây là sự trừng phạt mà tôi phải chịu chỉ vì tôi cần tự bảo vệ mình"*.

Thật kỳ lạ là một kẻ thủ ác rõ ràng như vậy lại không chịu nhìn nhận tội lỗi của mình.

Tôi có trao đổi thư từ qua lại với Lewis Lawes, viên cai ngục nhà tù Sing Sing (là nơi giam giữ những tên tội phạm nguy hiểm nhất ở New York). Lewis Lawes tâm sự: *"Rất hiếm phạm nhân ở Sing Sing tự xem mình là người xấu. Họ nghĩ họ cũng là những con người bình thường như anh và tôi. Họ có thể kể cho anh nghe tại sao họ phá một két sắt hay nhanh tay bấm cò súng. Hầu hết bọn họ đều tìm cách đưa ra những lý lẽ dối trá để bào chữa cho những hành vi phạm pháp và vô lương tâm của mình. Họ kiên quyết cho rằng không có lý do gì để bỏ tù họ cả"*.

Nếu như Al Capone(3), "Hai Súng" và những tay anh chị thuộc các băng đảng xã hội đen không bao giờ thừa nhận tội ác tày trời của mình thì liệu những con người bình thường có dễ dàng tự nhìn nhận những sai lầm hết sức đời thường của mình không?

John Wanamaker, người sáng lập chuỗi cửa hàng bán lẻ mang tên ông, từng thừa nhận rằng: *"Cách đây ba mươi năm, tôi hiểu rằng mắng nhiếc người khác là ngu ngốc. Tôi đã gặp nhiều rắc rối tưởng như không thể chịu đựng trước khi hiểu được một sự thật hiển nhiên là Thượng đế trao cho mỗi người một đặc điểm riêng,*

(3) Al Capone: Trùm tội phạm khét tiếng của Mỹ đầu thế kỷ 20.

không ai giống ai. Và, chính vì vậy, tôi không thể đòi hỏi mọi người hành xử giống nhau và mọi người đều biết tự phê phán mình khi họ làm một điều gì đó không tốt".

Quả là Wanamaker tài ba đã sớm rút ra được bài học đó trong khi tôi phải mất cả một phần ba thế kỷ mày mò tìm kiếm mới bắt đầu hiểu ra rằng có đến 99% trong chúng ta không bao giờ tự phê phán mình vì bất cứ điều gì, cho dù chúng ta có sai lầm đến đâu đi nữa.

Chỉ trích là vô bổ, nó chỉ gây ra thái độ chống đối và bào chữa. Chỉ trích còn có thể trở nên nguy hiểm vì nó chạm vào lòng kiêu hãnh cố chấp của con người, gây tổn thương tới ý thức về tầm quan trọng của họ và kết cuộc chỉ tạo nên sự tức giận, căm thù. Chỉ trích còn gây phản ứng chối bỏ trách nhiệm, đồng thời phát sinh tâm lý chán nản và nhụt chí trong khi lỗi lầm vẫn không được giải quyết.

B. F. Skinner, nhà tâm lý học nổi tiếng thế giới đã chứng minh qua thực nghiệm rằng một con thú nuôi được khen vì hành vi tốt sẽ học nhanh và nhớ tốt hơn một con thú bị trừng phạt vì hành vi xấu. Những công trình nghiên cứu gần đây cho thấy phát hiện này cũng đúng với con người.

Nhà tâm lý học lỗi lạc Hans Selye cho biết: *"Nỗi sợ bị lên án ở con người cũng lớn như việc khao khát được tán thưởng"*. George B. Johnston ở Enid, Oklahoma, là người phụ trách về an toàn lao động cho công nhân trong một công ty thiết kế. Trách nhiệm quan trọng của ông là làm sao cho các công nhân đội nón bảo

hộ mỗi khi họ làm việc ở công trường. Ông kể lại rằng, mỗi khi bắt gặp công nhân không đội nón bảo hộ, ông thường dùng quyền lực ép buộc họ phải tuân theo quy định. Họ miễn cưỡng chấp nhận. Thế nhưng ngay khi ông quay lưng, họ lại cất nón đi. Sau khóa huấn luyện tại trung tâm chúng tôi, ông quyết định thử một cách tiếp cận khác. Khi thấy một vài công nhân không đội nón bảo hộ, ông hỏi họ phải chăng chiếc nón không thích hợp hay có điều gì đó không ổn. Sau đó ông nhắc rằng khi làm việc họ nên đội nón bảo hộ để khỏi bị tổn thương hay gặp nguy hiểm khi có sự cố ngoài ý muốn xảy ra. Kết quả là số công nhân chấp nhận đội nón đã tăng lên mà không có sự phản đối hay thái độ khó chịu nào nảy sinh.

Có thể dễ dàng tìm thấy vô số thất bại do tính cách hay phê phán chỉ trích của con người trong suốt chiều dài lịch sử của mọi dân tộc. Bản chất con người là thế. Những kẻ gây ác, chê trách người khác không bao giờ tự chê trách và nhìn lại mình. Và, những lời chỉ trích giống như chim bồ câu đưa thư, bao giờ cũng quay trở về nơi xuất phát. Có một điều rất nguy hiểm là những người mà ta chỉ trích, lên án, chắc chắn đều sẽ tìm lý lẽ tự biện hộ cho mình và kết án ngược lại chúng ta.

Vào buổi sáng ngày 15 tháng 4 năm 1865, Tổng thống Abraham Lincoln bị John Wilkes Booth ám sát trong căn phòng của một nhà trọ bình dân đối diện với con đường đi từ nhà hát Ford. Nhìn Lincoln bằng ánh mắt kính trọng lẫn tiếc thương sâu sắc, Bộ trưởng Quốc phòng Stanton thốt lên: *"Đây là nhà lãnh đạo tuyệt vời nhất của thế giới tự cổ chí kim"*.

Bí quyết nào đã tạo nên những thành công của Lincoln trong vai trò lãnh đạo như thế? Theo tôi, chính cách ông đối xử với mọi người đã giúp ông nhận được những tình cảm đặc biệt và lòng tin yêu hết mình của họ. Tuy nhiên, tính cách đó không phải do trời phú mà chính là do ông rèn luyện mà có.

Ít ai biết rằng trước đây, anh chàng Lincoln khi còn ở thung lũng Pigeon Creek bang Indiana không chỉ thích chỉ trích cay nghiệt mà còn thường viết những bức thư và bài thơ chế nhạo người khác rồi rải ra đường cho mọi người cùng đọc. Cũng ít ai biết rằng, luật sư xuất sắc Lincoln ở Springfield, bang Illinois, rất hay phê phán công khai đối thủ của mình bằng các bài viết đăng trên những tạp chí địa phương. Sự kiêu ngạo và ngông cuồng đó có thể sẽ còn kéo dài hơn nữa, nếu như không có một ngày…

Đó là một ngày mùa thu năm 1842, chàng trai trẻ hiếu thắng đã chế giễu một chính khách kiêu ngạo tên là James Shields bằng một bài viết không ký tên đăng trên tạp chí Springfield. Cả thành phố cười nhạo James. Thế là, James sục sôi căm phẫn. Bằng mọi giá, ông ta phải tìm cho ra kẻ viết bài báo nọ. Ông phi ngựa đuổi theo Lincoln và ném găng thách Lincoln đấu kiếm vì danh dự. Lincoln không thích đấu kiếm, thậm chí ông đã từng đấu tranh chống lại hủ tục này, nhưng trong hoàn cảnh đó, ông không thể tránh né nếu muốn bảo toàn danh dự. Lincoln được phép chọn vũ khí. Vì có cánh tay rất dài nên ông chọn thanh trường kiếm của kỵ binh và học đấu kiếm cấp tốc từ một người bạn tốt nghiệp trường West Point. Đến hẹn, ông và James ra một bãi cát bên sông Mississippi. May mắn thay, vào phút cuối,

những người giúp việc của họ đã giúp cả hai cái đầu đang hừng hực sát khí hiểu ra mọi việc và chấm dứt được cuộc đọ kiếm một mất một còn.

Chỉ đến khi đối diện với ranh giới giữa sự sống và cái chết của chính mình và người khác Lincoln mới thấy trải nghiệm đó khủng khiếp như thế nào. Cuộc đấu kiếm chết người bất thành đó đã dạy ông một bài học vô giá về cách cư xử với người khác. Từ đó trở đi, Lincoln không bao giờ viết thư lăng mạ bất kỳ ai, không bao giờ chế nhạo ai và gần như không bao giờ chỉ trích ai về bất cứ điều gì nữa.

Trong suốt cuộc nội chiến ở Mỹ, Lincoln đã từng đề cử các viên tướng McClellan, Pope, Burnside, Hooker, Meade cầm đầu đạo quân Potomac. Mỗi vị tướng đều từng phạm những sai lầm khủng khiếp khiến cho Lincoln nhiều lần rơi vào tình thế tuyệt vọng. Một nửa đất nước kịch liệt lên án những viên tướng bất tài này. Chỉ riêng Lincoln luôn tỏ thiện chí và không hề chỉ trích bất kỳ ai trong số họ. Một trong những câu ông thường hay nói là: *"Chúng ta không nên kết án người khác để chính mình không bị kết án"*.

Khi bà Lincoln và nội các của ông lên án gay gắt người dân miền Nam, Lincoln đã khuyên rằng: *"Đừng chỉ trích họ. Vì có thể, chúng ta cũng sẽ hành xử như thế trong những hoàn cảnh tương tự"*.

Có đôi lần, suýt nữa chính Lincoln cũng lên tiếng chỉ trích người khác. Nhưng ông đã không chỉ trích mặc dù ông hoàn toàn có lý do chính đáng để làm điều đó.

Trận Gettysburg diễn ra trong ba ngày đầu tháng 7 năm 1863. Đêm 4 tháng 7, tướng Lee, thuộc quân đội miền Nam, bắt đầu rút quân về phía Nam trong khi cơn bão mang đến những trận mưa như trút nước. Phía trước ông và đoàn quân bại trận là dòng sông Potomac đang thét gào, nước cuồn cuộn sủi bọt trắng xóa. Phía sau là một đạo quân liên minh chiến thắng đang rượt đuổi. Lee bị kẹt ở giữa và hầu như không còn đường thoát. Từ bộ chỉ huy, Lincoln lập tức nhận ra đây là cơ hội vàng để bắt gọn đạo quân của tướng Lee và chấm dứt chiến tranh. Thế là, Lincoln ra lệnh cho tướng Meade ngừng triệu tập hội đồng chiến tranh mà lập tức lên đường tấn công Lee. Lincoln đã chuyển lệnh bằng điện tín và sau đó còn cử một đặc phái viên đến gặp Meade yêu cầu phải hành động ngay lập tức.

Nhưng tướng Meade đã làm gì? Ông ta làm ngược lại lệnh của tổng thống: triệu tập cuộc họp hội đồng chiến tranh. Không chỉ có vậy, ông ta còn do dự kéo dài thời gian, rồi đánh điện tín từ chối mệnh lệnh của Lincoln. Sáng hôm sau nước rút, tướng Lee vượt sông Potomac với lực lượng toàn vẹn.

Lincoln tức giận điên người, ông gào lên với Robert - con trai mình: *"Trời ơi! Cha không thể hiểu nổi! Chúng ta chỉ cần chìa tay ra là tóm gọn tất cả. Vậy mà tất cả những gì cha nói và làm đều không thể khiến cho quân đội tấn công ngay vào kẻ địch. Trong hoàn cảnh thuận lợi đó, bất kỳ viên tướng nào cũng có thể đánh bại Lee. Nếu cha có ở đó, có lẽ cha đã đánh tướng Meade ngay một trận"*.

Trong nỗi cay đắng và thất vọng tột cùng, Lincoln viết thư

cho Meade. Thời kỳ này, Lincoln cực kỳ bảo thủ và rất khó thay đổi suy nghĩ của mình. Chính vì thế bức thư Lincoln viết cho Meade vào năm 1863 chứa đầy những lời lẽ trách móc nặng nề nhất:

"Tướng quân thân mến!

Tôi không tin là ông không nhận ra hiểm họa trong việc để Lee chạy thoát vừa rồi. Ông ta gần như đã nằm trọn trong tay chúng ta. Và nếu bắt được Lee, cuộc nội chiến này có thể đã kết thúc. Thế mà, ông đã để vuột mất cơ hội ngàn vàng và cuộc chiến này không biết sẽ còn kéo dài đến bao giờ. Nếu thứ Hai tuần trước ông không thể chiến thắng Lee trong những điều kiện thuận lợi như thế thì bây giờ và về sau, ông có thể làm gì để tấn công được Lee ở phía Nam con sông, trong khi ông chỉ còn 2/3 lực lượng mà ông đã từng có? Chẳng có lý do gì tôi có thể hy vọng ông xoay chuyển được tình hình. Ông đã hoàn toàn đánh mất cơ hội ngàn năm có một. Tôi không thể diễn tả được nỗi thất vọng và tức giận của tôi lúc này đối với ông!".

Các bạn nghĩ Meade đã làm gì khi đọc bức thư này?

Meade đã không làm gì cả vì ông ta không bao giờ được đọc bức thư đó! Đơn giản bởi vì Lincoln đã không gửi nó đi. Người ta tìm thấy nó trong những tập hồ sơ của Lincoln sau khi ông qua đời.

Theo phỏng đoán của tôi – chỉ là phỏng đoán thôi – sau khi viết bức thư này, Lincoln đã nhìn ra ngoài cửa sổ và nhẹ nhàng tự nhủ: *"Khoan đã! Có thể mình không nên vội vã như vậy. Chẳng khó gì khi ta ngồi ở đây trong cảnh bình yên của Nhà Trắng để ra lệnh cho Meade tấn công. Nhưng giả sử ta đang ở Gettysburg*

tuần vừa rồi, tận mắt nhìn thấy cảnh máu đổ kinh hoàng như Meade đã nhìn thấy, tai nghe tiếng la hét kêu gào của những đồng đội đang hấp hối như Meade đã nghe, thì có lẽ ta cũng sẽ không còn muốn tấn công nữa. Và hơn nữa, nếu như ta có tính nhút nhát, do dự của Meade, có lẽ ta cũng sẽ làm đúng như điều ông ta đã làm. Dẫu sao, sự việc đã rồi, nước đã chảy qua cầu. Nếu bức thư này được gửi đi, ta sẽ hả giận phần nào nhưng Meade có thể tìm cách tự bào chữa hoặc quay lại kết án ta. Điều đó sẽ gây ra những phản ứng tiêu cực, cản trở năng lực của Meade sau này với tư cách là tổng tư lệnh và biết đâu, tai hại hơn nữa là vì thế mà ông ta có thể bị buộc phải rời khỏi quân đội. Đây là một sai lầm rõ ràng và chắc chắn Meade sẽ tự nhận ra sau này".

Có lẽ chính vì những suy nghĩ như vậy mà Lincoln gạt bức thư qua một bên. Ông đã học từ kinh nghiệm cay đắng rằng những lời phê phán và chỉ trích gay gắt hầu như bao giờ cũng mang đến kết quả tiêu cực.

Theodore Roosevelt kể lại rằng, khi phải đối diện với những vấn đề rắc rối, ông thường ngả người ra ghế và ngước nhìn bức chân dung khổ lớn của Lincoln treo trong phòng làm việc của mình ở Nhà Trắng rồi tự hỏi: *"Lincoln sẽ làm gì nếu trong hoàn cảnh này? Ông sẽ giải quyết vấn đề như thế nào?"*.

Đại văn hào Mark Twain từng có lần viết thư cho một người làm ông tức điên rằng: *"Điều mà anh cần làm lúc này là một giấy phép để tự mai táng. Anh chỉ cần thông báo, tôi sẽ lo được ngay"*. Một lần khác, ông viết thư cho một nhà xuất bản về việc người sửa

bản in muốn chỉnh sửa lỗi chính tả và cách chấm câu của ông: *"Sau này đừng có mà sửa gì trên những tác phẩm của tôi và bảo tay sửa bản thảo ấy hãy giữ lại những ý tưởng điên rồ trong cái đầu tệ hại của hắn cho đến chết đi"*. Việc viết những bức thư nặng tính chỉ trích, mỉa mai thậm tệ như thế làm cho Mark Twain cảm thấy dễ chịu hơn. Những lời lẽ cay nghiệt đó giúp ông giải tỏa được cơn giận. Nhưng may mắn là chúng không gây thiệt hại gì bởi một điều đơn giản là phu nhân của Mark Twain đã kín đáo giữ tất cả chúng lại. Những lá thư đó không bao giờ đến tay người nhận.

Có người nào bạn đang muốn họ thay đổi và sửa mình để tiến bộ hơn không? Tôi hoàn toàn ủng hộ việc này. Nhưng tại sao lại không bắt đầu từ bản thân mình? Thay đổi chính mình là một việc có ích và thực tế hơn nhiều so với việc thay đổi người khác và khả năng thành công cũng cao hơn rất nhiều. Khổng Tử từng nói: *"Đừng chỉ trích mái nhà hàng xóm nhiều tuyết trong khi cửa nhà mình lại không sạch"*.

Nếu như bạn muốn bị ai đó oán hờn dai dẳng hàng chục năm trời và thậm chí có khi đến lúc chết bạn vẫn còn bị thù hận thì hãy tặng cho người ấy những lời phê phán, chỉ trích cay độc, cho dù bạn biết chắc chắn những lời chỉ trích đó là đúng.

Thực ra, con người rất hiếm khi suy xét đúng sai rõ ràng bằng lý trí. Con người thường hay hành xử theo cảm xúc, thành kiến và nhất là cộng thêm lòng kiêu hãnh vốn có của mình nữa.

Lối chỉ trích gay gắt đã khiến cho Thomas Hardy, một trong những tiểu thuyết gia lừng lẫy của văn học Anh phải vĩnh

viễn từ bỏ việc viết tiểu thuyết. Cách phê bình cực đoan cũng từng đẩy Thomas Chatterton, nhà thơ Anh, đến chỗ tự sát.

Benjamin Franklin, một người thô lỗ khi còn trẻ, đã trở thành một nhà ngoại giao tài năng đến mức được chọn làm đại sứ Mỹ ở Pháp. Khi được hỏi về bí quyết thành công, ông đáp: *"Tôi không nói xấu ai mà chỉ nói những điều tốt đẹp tôi được biết về họ"*.

Bất cứ người thiếu suy nghĩ nào cũng có thể chỉ trích, oán trách và than phiền người khác. Và hầu hết những người thiếu suy nghĩ đều làm thế. Nhưng phải là người biết tự chủ và có một tâm hồn bao dung, rộng lượng mới có thể hiểu và biết tha thứ cho người khác.

Vĩ nhân thường biểu lộ sự vĩ đại của mình trong cách đối xử với những con người nhỏ bé. Câu chuyện dưới đây là một minh chứng cụ thể.

Bob Hoover là phi công lái máy bay trình diễn nổi tiếng ở Mỹ. Trong một lần bay thử, khi ông vừa cất cánh và lấy được độ cao thì cả hai động cơ của chiếc máy bay đột ngột ngừng hoạt động. Nhờ kinh nghiệm và tài năng khéo léo, ông đã đưa được máy bay đáp xuống đất. Mặc dù không có thiệt hại về nhân mạng nhưng chiếc máy bay gần như hư hỏng hoàn toàn. Hành động đầu tiên của Hoover sau khi đáp khẩn cấp là kiểm tra bình nhiên liệu của máy bay. Đúng như điều ông đã phỏng đoán, bình xăng của chiếc máy bay cánh quạt thời Thế chiến thứ hai đó không hề chứa xăng - mà thay vào đó là đầy dầu phản lực. Sở dĩ máy bay khởi động lúc

đầu được là nhờ phần xăng còn sót lại trước đó. Khi trở về sân bay, ngay lập tức ông đi tìm người thợ máy đã phục vụ máy bay của ông. Anh chàng thợ máy trẻ tuổi đang lo sợ và hối hận đến mức gần như cuồng trí. Khi Hoover đến gần, gương mặt thất thần và hoảng sợ của anh ta ràn rụa nước mắt. Anh ta biết mình vừa gây nên một lỗi lầm không thể tha thứ: làm hỏng một chiếc máy bay rất đắt tiền và suýt chút nữa đã giết chết ba mạng người.

Người ta có thể tưởng tượng một cơn nổi giận lôi đình và những lời mắng nhiếc thậm tệ từ người phi công tài ba đầy lòng kiêu hãnh sắp sửa trút xuống người thợ máy đó. Nhưng không, Hoover đã dùng đôi tay to lớn của mình ôm choàng vai người thợ máy ấy và nói: *"Tôi tin chắc rằng anh sẽ không bao giờ lặp lại sai sót này nữa. Để minh chứng cho lòng tin của tôi đối với anh, tôi muốn rằng sáng mai anh tiếp tục chuẩn bị cho chiếc F-51 của tôi"*. Tôi tin rằng bạn có thể hình dung sự xúc động và cảm kích vô bờ bến của người thợ máy đối với Hoover sau nghĩa cử bao dung đó.

Cha mẹ thường có xu hướng trách mắng con cái. Tuy nhiên, trước khi bạn la mắng con mình lần sau, xin hãy đọc bài *"Cha đã quên"*. Bài viết này xuất hiện lần đầu trong tờ báo *People's Home Journal*.

"Cha đã quên" là một sáng tác ngắn viết ra trong giây phút cảm xúc chân thành, tác động mạnh mẽ vào nhiều độc giả đến mức được yêu cầu in lại hàng năm. Ngay sau khi xuất hiện lần đầu, bài viết nổi tiếng này đã được đăng trên khắp các tờ báo nước

Mỹ, được dịch ra nhiều ngôn ngữ khác nhau, được truyền bá rộng rãi trong các trường học, nhà thờ, trên các diễn đàn và đã phát trong vô số chương trình truyền thanh, truyền hình. Một điều khá thú vị là các tạp chí định kỳ của nhiều trường trung học và cao đẳng cũng sử dụng bài viết này. Đôi khi một điều nhỏ bé cũng có thể tạo nên những ảnh hưởng lớn lao kỳ diệu. Bài viết này thực sự đã tạo nên một phép lạ với những bậc cha mẹ trong gia đình.

CHA ĐÃ QUÊN

W. Livingston Larned

Con trai yêu quý, con hãy nghe những lời ân hận của cha đây. Cha đã lẻn vào phòng con khi con đang chìm vào giấc ngủ trẻ thơ. Nhìn kìa, một tay con đặt dưới gò má, những lọn tóc hung đẫm mồ hôi bám chặt vào vầng trán ẩm ướt. Chỉ cách đây vài phút thôi, khi cha ngồi trong phòng đọc sách và xem lại bài viết của mình, nỗi hối hận chợt dâng ngập hồn cha. Và cha đã chạy ngay đến phòng con để nói lời xin lỗi.

Con ơi, cha đã tức giận, quát mắng khi con cầm khăn lau mặt qua quýt trong lúc thay quần áo đi học, lúc con để đôi giày dơ bẩn hay thấy con vứt vật dụng lung tung trong nhà.

Cha luôn chăm chăm nhìn thấy toàn là lỗi lầm của con. Buổi sáng cha thấy con không ngăn nắp khi ngủ dậy, lại còn ăn uống vội vàng và lấy một lúc quá nhiều thức ăn vào đĩa. Vì chỉ nhìn thấy lỗi lầm nên khi con chào cha xin phép ra ngoài chơi, cha chỉ cau mày và trả lời cộc lốc không chút thiện cảm: "Hừm! Liệu mà về sớm đấy!".

Buổi chiều, cha cũng tức giận với những sơ suất của con. Khi thấy đôi vớ của con rách, cha đã làm con phải mất mặt trước bạn bè khi lôi con về nhà. Con thật sự đã làm cha rất giận dữ vì đã không tiết kiệm, không chịu giữ gìn những món đồ mà cha đã phải vất vả làm việc và dành dụm mua cho con.

Khi cha đang đọc báo, con rụt rè bước tới ngước nhìn cha với ánh mắt ngây thơ trong sáng, cha lại quát lên: "Mày muốn cái gì?". Và trái tim cha đã xúc động biết dường nào khi con chỉ im lặng chạy đến, vòng đôi tay bé bỏng ôm cổ cha thật chặt với tất cả yêu thương trìu mến rồi lại chạy biến thật nhanh ra ngoài.

Con thương yêu!

Con có biết không, tờ báo đã rời khỏi tay cha trong yên lặng và một nỗi sợ hãi lẫn đau xót nghẹn ngào xâm chiếm cõi lòng cha. Cha đã làm gì thế này? Cha đã biến mình thành một người cha suốt ngày chỉ xăm xoi tội lỗi của con mình. Một người cha chỉ toàn tìm kiếm những cái xấu của con để chê trách - và đây lại là phần thưởng mà cha dành cho con như là một đứa trẻ ư? Cha chỉ muốn con phải thế này thế nọ, cha chỉ muốn con phải cư xử như người lớn. Cha đã đo con bằng cây thước dành cho một người trưởng thành, bằng cả những năm tháng tuổi đời và sự trải nghiệm già dặn của cha.

Con yêu của cha!

Trong khi cha nhìn con bằng đôi mắt già cỗi và muộn phiền, đầy thành kiến, soi mói ấy, cha chẳng thèm biết đến những cái tốt, điều hay và sự chân thành, hồn nhiên trong tư chất của con. Trái tim nhỏ bé của con nồng ấm và to lớn như ánh rạng đông đang tặng bao tia nắng ấm cho những ngọn đồi bao la. Con đã hồn nhiên lao vào hôn chúc cha ngủ ngon mà không hề vướng bận việc cha đã la mắng con cả ngày và hằn học với con vì những lý do không chính đáng.

Con thương yêu!

Cha không thể đợi thêm được nữa. Cha phải nhanh chóng bước đến bên con, quỳ xuống cạnh chiếc giường nhỏ bé và nhìn gương mặt thơ ngây của con trong giấc ngủ với một niềm ân hận vô cùng.

Có thể, con còn quá bé bỏng để hiểu những cảm xúc đang tràn ngập lòng cha. Cha hứa với con, ngay từ giây phút này, cha sẽ trở lại là người cha đích thực và luôn biết trân trọng tình yêu của con ngay cả trong những giây phút nóng giận bừng bừng. Cha sẽ là người bạn trung thành của con, sẽ đau khổ khi con gặp bất hạnh, sẽ cười vui khi con gặp may mắn, sung sướng. Cha sẽ cắn chặt môi để không thốt ra những lời gắt gỏng mỗi khi con quỷ giận dữ trỗi dậy trong lòng cha. Cha sẽ tự bảo mình rằng con vẫn còn bé bỏng.

Ôi, hình như cha đã nhìn đứa con thơ dại của cha như nhìn một con người trưởng thành thực sự. Giờ đây, nhìn con cuộn mình trong chăn và mệt mỏi ngủ yên trên chiếc giường bé xíu, cha chợt nhận ra rằng con chỉ là một đứa trẻ thơ ngây. Sáng sáng, con vẫn nũng nịu trong vòng tay trìu mến của mẹ. Mái tóc tơ mềm mại của

con còn vướng víu trên bờ vai mẹ, cần được che chở trong cảm giác được yêu thương. Vậy mà, cha đã đòi hỏi ở con quá nhiều…

***

Tôi đã đọc bài viết này nhiều lần mà lúc nào cũng nguyên vẹn cảm xúc như lần đầu tiên. Rồi tôi tự hỏi đã bao nhiêu lần trong đời, tôi cũng giận dữ vô cớ với những người xung quanh. Hãy thông cảm, thấu hiểu mọi người thay vì oán trách họ. Hãy đặt mình vào vị trí của họ để hiểu tại sao họ lại có những hành xử như vậy. *"Biết mọi thứ cũng có nghĩa là tha thứ mọi thứ."*

Như Tiến sĩ Johnson nói: *"Ngay cả Chúa Trời còn không xét đoán một người cho đến phút cuối cùng của cuộc đời họ"*. Vậy tại sao bạn và tôi lại làm điều đó?

** Những người bạn gặp trên đường đời sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống của bạn. Dù tốt hay xấu, họ cũng tặng bạn những kinh nghiệm sống hết sức tuyệt vời. Chính vì thế, đừng nên lên án, chỉ trích hay than phiền ai cả. Thậm chí, nếu có ai đó làm tổn thương bạn, phản bội bạn hay lợi dụng lòng tốt của bạn thì xin hãy cứ tha thứ cho họ. Bởi vì có thể, chính nhờ họ mà bạn học được cách khoan dung.*

** Chỉ trích một người là việc không khó. Vượt lên trên sự phán xét ấy để cư xử rộng lượng, vị tha mới là điều đáng tự hào.*

NGUYÊN TẮC 1:

KHÔNG CHỈ TRÍCH, OÁN TRÁCH HAY THAN PHIỀN!

2

BÍ MẬT LỚN NHẤT TRONG PHÉP ỨNG XỬ

Chỉ có một cách hiệu quả nhất để khiến một người thực hiện điều ta mong muốn. Và, hãy luôn nhớ rằng không có cách nào khác, nếu chúng ta:

* Một tay giật tóc, tay kia gí súng vào đầu một người nào đó và thét lớn: *"Có bao nhiêu tài sản, hãy đưa hết cho ta!"*;

* Vênh mặt cau có và thách thức nhân viên của mình: *"Nếu không làm việc chăm chỉ, tôi sẽ đuổi việc anh/chị ngay lập tức. Nhìn ra ngoài kia mà xem, biết bao nhiêu người muốn được làm nhân viên của tôi đấy!"*;

* Cầm một cây roi mây to và quát con trai: *"Đồ ngu! Nếu mày còn ham chơi làm dơ bẩn áo quần, tao sẽ cho mày 100 roi"*.

Chúng ta cùng thử hình dung chuyện gì sẽ xảy ra trong ba trường hợp trên?

Mẫu số chung của cả ba trường hợp là những người bị chúng ta đe dọa sẽ làm theo những gì được yêu cầu. Nhưng, quan trọng hơn cả là họ sẽ làm với sự chịu đựng, khó chịu, cau có và phẫn uất. Trường hợp xấu hơn nữa là họ sẽ làm ngược lại. Người bị gí súng có thể quật lại người có súng, nhân viên sẽ siêng năng trước mặt và dối trá sau lưng hoặc đi tìm một chỗ làm khác có ông chủ cư xử tốt hơn, còn đứa bé thì sẽ vẫn trốn đi chơi và sau đó lẻn về nhà tắm rửa tươm tất trước khi bạn kịp phát hiện ra nó đã không nghe lời.

Thay vì cưỡng bức người khác phải làm theo ý mình, cách đơn giản hơn có thể khiến người khác làm bất cứ điều gì chính là: Hãy để họ làm điều họ muốn.

Nhà phân tâm học lừng danh Sigmund Freud(4) nói rằng: *"Mọi hành động của con người đều xuất phát từ hai động cơ: niềm kiêu hãnh của giới tính và sự khao khát được là người quan trọng"*. John Dewey(5), một trong những nhà triết học sâu sắc nhất của nước Mỹ lại có cách nhìn hơi khác một chút: *"Động cơ thúc đẩy sâu sắc nhất trong bản chất con người là sự khao khát được thể hiện mình"*.

---

(4) Sigmund Freud (1856 – 1939): Bác sĩ thần kinh, nhà tâm lý học, nhà phân tâm học nổi tiếng người Áo.
(5) John Dewey (1859 – 1952): Nhà triết học, tâm lý học, nhà cải cách giáo dục nổi tiếng người Mỹ.

Vậy bạn khao khát điều gì cho mình? Những đòi hỏi mãnh liệt nào đang bùng cháy trong bạn?

Hầu hết mọi người chúng ta đều mong muốn những điều sau đây:

1. Có được sức khỏe tốt và một cuộc sống bình an
2. Có những món ăn mình thích
3. Có giấc ngủ ngon
4. Có đầy đủ tiền bạc và tiện nghi vật chất
5. Có cuộc sống tốt đẹp ở kiếp sau
6. Được thỏa mãn trong cuộc sống tình dục
7. Con cái khỏe mạnh, học giỏi
8. Có cảm giác mình là người quan trọng

Hầu hết mọi ước muốn này thường được thỏa mãn, chỉ trừ một điều, mà điều ấy cũng sâu sắc, cấp bách như thức ăn hay giấc ngủ nhưng lại ít khi được thỏa mãn. Đó là điều mà Freud gọi là *"sự khao khát được là người quan trọng"* hay là *"sự khao khát được thể hiện mình"* mà Dewey có nhắc tới. Tổng thống Lincoln viết: *"Mọi người đều thích được khen ngợi"* còn William James[(6)] thì tin rằng: *"Nguyên tắc sâu sắc nhất trong bản tính con người đó là sự thèm khát được tán thưởng"*. Không phải chỉ là "mong muốn", hay " khao khát" mà là "sự thèm khát" được tán

(6) William James (1842 – 1910): Nhà triết học, tâm lý học, nhà nghiên cứu chủ nghĩa thực dụng nổi tiếng người Mỹ.

thưởng. "Sự thèm khát" diễn tả một nỗi khao khát dai dẳng mà không được thỏa mãn. Và những ai có khả năng thỏa mãn được sự thèm khát này một cách chân thành thì người đó sẽ "kiểm soát" được những hành vi của người khác.

Sự khao khát được cảm thấy mình quan trọng là một trong những khác biệt chủ yếu nhất giữa con người và những sinh vật khác.

Khi tôi còn là một cậu bé ở vùng quê Missouri, cha tôi có nuôi những con heo giống Duroc - Jersey ngộ nghĩnh thuộc nòi mặt trắng. Chúng tôi thường mang những chú heo này và những gia súc khác đến triển lãm ở hội chợ đồng quê cũng như các cuộc triển lãm gia súc khắp vùng Middle West. Chúng tôi luôn đứng đầu các cuộc thi với giải thưởng là những dải băng màu lam. Cha tôi thường gắn những dải băng này trên một tấm vải mỏng màu trắng. Khi bạn bè hay khách khứa đến thăm nhà, cha tôi thường mở miếng vải ra khoe. Ông cầm một đầu và tôi cầm đầu kia, rồi ông kể chi tiết với mọi người về từng giải thưởng với niềm tự hào ánh lên trong mắt.

Những chú heo chẳng hề quan tâm đến các giải thưởng mà chúng đã giành được. Nhưng cha tôi thì có. Những phần thưởng này khiến ông cảm thấy mình quan trọng.

Nếu như tổ tiên chúng ta không có sự khao khát cháy bỏng là cảm thấy mình quan trọng thì sẽ không bao giờ có những nền văn minh độc đáo và loài người chúng ta ngày nay chẳng hơn gì những loài động vật khác.

Chính sự khao khát được thấy mình quan trọng đã khiến một nhân viên bán tạp hóa ít học, nghèo khổ chịu khó nghiên cứu những quyển sách luật cũ kỹ mà cậu tình cờ tìm thấy dưới đáy một cái thùng đựng đồ lặt vặt được cậu mua lại với giá 50 xu. Có lẽ các bạn đã nghe nói đến tên anh chàng bán tạp hóa này rồi. Tên anh ta là Lincoln.

Và cũng chính sự khao khát cảm thấy mình quan trọng đã thúc đẩy Charles Dickens viết nên những tiểu thuyết bất hủ. Sự khao khát này cũng là động lực để Christopher Wren[(7)] viết những bản giao hưởng của mình lên đá. Và chính sự khao khát ấy cũng đã giúp Rockefeller kiếm được hàng triệu đô-la mà hầu như ông chẳng cần dùng đến một đồng trong số đó!

Khi chúng ta mặc quần áo thời trang, dùng hàng hiệu, đi những chiếc xe thời thượng, dùng điện thoại di động sành điệu, kể về những đứa con thông minh, chính là lúc chúng ta thể hiện sự khao khát được tỏ ra quan trọng trước mọi người.

Tuy nhiên, nỗi khao khát này cũng có mặt trái của nó. Không ít thanh niên gia nhập các băng nhóm, tham gia những hoạt động tội phạm, sử dụng heroin và thuốc lắc như để khẳng định mình, để được xã hội nhìn họ như những "Siêu nhân". E. P. Mulrooney, Ủy viên Cảnh sát New York, cho biết: Hầu hết những tội phạm trẻ tuổi đều thể hiện cái tôi rất lớn. Yêu cầu đầu tiên của chúng sau khi bị bắt giam là đòi xem những tờ báo tường thuật về chuyện của chúng như thế nào.

---

(7) Christopher Wren (1632 - 1723): Kiến trúc sư, nhà thiết kế, nhà thiên văn học và hình học người Anh thế kỷ 17. Ông từng thiết kế 53 nhà thờ ở Luân Đôn, trong đó có Thánh đường St .Paul.

Chính cách mỗi người thể hiện sự quan trọng của mình nói lên rất rõ tính cách thật của họ. John D. Rockefeller tìm được cảm giác về tầm quan trọng của mình bằng cách đóng góp tiền để dựng nên một bệnh viện hiện đại ở Bắc Kinh để chữa cho hàng triệu người nghèo mà ông chưa bao giờ gặp và cũng chưa hề có ý định gặp. Dillinger thích có được cảm giác về tầm quan trọng của mình bằng cách giết người cướp của. Khi bị FBI (Cục Điều tra Liên bang Mỹ) săn đuổi, hắn ta đã lao vào một trang trại ở Minnesota và dõng dạc tuyên bố: *"Ta chính là Dillinger!"* với niềm tự hào không cần giấu giếm.

Thực ra, đây là một yếu tố rất "người". Gần như ai cũng thế. Nếu không xem sự khát khao được là người quan trọng là một thuộc tính của con người thì có lẽ nhiều người sẽ kinh ngạc khi biết rằng, ngay cả những nhân vật nổi tiếng nhất, những con người được tôn vinh nhất trong lịch sử loài người cũng thế. Người ta có thể ngạc nhiên tự hỏi vì sao người vĩ đại như George Washington cũng muốn được gọi là *"Đức Ngài Tổng thống Hợp Chủng quốc Hoa Kỳ"*. Người ta lại thắc mắc tại sao một con người tài trí như Christopher Columbus[8] cũng muốn có được danh hiệu *"Thủy sư Đô đốc Đại dương và Phó vương Ấn Độ"*. Và, người ta sẽ càng ngạc nhiên hơn nữa nếu biết rằng nữ hoàng Catherine vĩ đại không chịu mở bất kỳ bức thư nào nếu không có lời đề bên ngoài: *"Kính gửi Nữ Hoàng Quyền uy"*.

(8) Christopher Columbus (1451 – 1506): Nhà hàng hải, nhà thám hiểm người Ý, người phát hiện ra châu Mỹ năm 1492.

Các nhà tỷ phú chỉ đồng ý tài trợ cho cuộc viễn chinh của thủy sư đô đốc Byrd đến Nam Cực năm 1928 với yêu cầu duy nhất là tên của họ phải được đặt cho những dãy núi băng ở đó. Victor Hugo không khao khát gì hơn là thành phố Paris được đổi thành tên ông. Ngay cả Shakespeare, người được mệnh danh là người vĩ đại nhất trong số những người vĩ đại, cũng muốn làm vẻ vang thêm tên tuổi của mình bằng cách xin hoàng gia ban cho một tước hiệu quý tộc.

Đôi khi, có người tự biến mình thành tàn tật để có được sự thương hại, sự quan tâm của người khác, để cảm thấy mình quan trọng. Đệ nhất phu nhân McKinley tìm cảm giác quan trọng bằng cách bắt chồng bà, Tổng thống William McKinley của Mỹ, mỗi ngày phải tạm gác việc quốc chính một vài giờ để ở bên giường bà và ru bà ngủ. Bà nuôi dưỡng khao khát cháy bỏng được mọi người chú ý bằng cách yêu cầu ông phải ở bên bà ngay cả khi bà đi khám răng. Có lần, bà đã làm ầm ĩ khi ông "dám" để bà một mình với nha sĩ vì phải tham dự một cuộc họp quan trọng với Bộ trưởng Ngoại giao.

Nhà văn Mary Roberts Rinehart có lần kể tôi nghe về một cô gái thông minh và mạnh khỏe đã trở nên bệnh tật chỉ vì muốn có được cảm giác mình quan trọng. Bà Rinehart kể: *"Cô ta nằm lỳ trên giường suốt 10 năm ròng để người mẹ già phải vất vả lên xuống ba tầng lầu phục dịch cô mỗi ngày. Một hôm, người mẹ già mệt mỏi đổ bệnh và sau đó qua đời. Trong vài tuần kế đó, cô ta mới ốm liệt giường thực sự. Nhưng rồi cô ta nhanh chóng hồi phục và bắt đầu cuộc sống khỏe mạnh bình thường như chưa bao giờ ngã bệnh"*.

Thậm chí, người ta có thể hóa điên để tìm trong cơn điên cái cảm giác là người quan trọng, điều mà họ không thể có được trong thế giới trần trụi này. Không ít người mải mê "chiến đấu" trong các trò chơi vi tính để biến mình thành anh hùng hảo hán. Trong khi ngoài đời thực họ chỉ là những con người bình thường, không vai vế, không địa vị xã hội.

Một vị bác sĩ trưởng khoa thần kinh của một bệnh viện tâm thần uy tín nhất nước Mỹ quả quyết rằng nhiều bệnh nhân đã tìm thấy trong thế giới điên rồ cái cảm giác trở thành một nhân vật quan trọng mà họ không thể có được trong đời thực. Ông kể cho tôi nghe câu chuyện sau: *"Gần đây tôi có một nữ bệnh nhân gặp bi kịch gia đình. Cô ấy muốn được quan tâm, muốn được ân ái, yêu thương. Cô muốn có con cái và có uy tín xã hội, nhưng cuộc sống thực tế đã chà đạp lên tất cả những ước muốn của cô. Chồng cô không yêu cô. Anh ta thậm chí không chịu ngồi ăn cùng cô mà bắt cô phải phục vụ bữa ăn cho anh ta trong một căn phòng trên gác. Cô không có con, cũng không có địa vị xã hội gì cả. Kết quả là cô bị bệnh tâm thần. Trong tưởng tượng của cô, cô thấy mình đã ly dị chồng, trở lại là một con người tự do. Rồi sau đó, cô lại nghĩ rằng mình đã lấy được một người thuộc dòng dõi quý tộc Anh và nhấn mạnh việc mình được gọi là "Phu nhân Smith". Hơn thế nữa, cô còn hình dung mỗi tối cô có thêm một đứa con. Mỗi lần tôi đến thăm, cô đều nói: "Thưa bác sĩ, tối qua tôi vừa sinh con".*

Cuộc sống đã đẩy mọi con tàu mơ ước của cô va vào những tảng đá sắc cạnh của thực tế. Nhưng tại những hòn đảo tràn ngập ánh nắng của trí tưởng tượng điên rồ, con tàu mơ ước

ấy đã cập bến với cánh buồm phấp phới hoan ca trong gió. Vị bác sĩ khẳng định với tôi: *"Nếu như chỉ cần giơ tay ra là có thể chữa lành căn bệnh cho cô ấy, tôi cũng sẽ không làm. Sống như thế này cô ấy hạnh phúc hơn nhiều"*.

Nếu một vài người khao khát đến mức hóa điên để có được cảm giác mình là người quan trọng thì bạn hãy hình dung xem phép màu nào sẽ giúp cho bạn và tôi có được điều đó mà không cần phải đến miền điên rồ của trí tưởng tượng?

Một trong những người đầu tiên ở Mỹ được trả lương trên một triệu đô-la mỗi năm là Charles Schwab (thời mà nước Mỹ chưa có thuế thu nhập cá nhân và một người được xem là giàu có khi mỗi tuần kiếm được 50 đô-la). Ông đã được Andrew Carnegie bổ nhiệm vào chức chủ tịch đầu tiên của Tập đoàn Thép Hoa Kỳ vào năm 1921 khi chỉ mới ba mươi tám tuổi. Vì sao Andrew Carnegie đồng ý trả một triệu đô-la mỗi năm, tức gần 30 ngàn đô-la mỗi ngày cho Charles Schwab? Phải chăng vì Charles Schwab là một thiên tài? Hay vì ông có kiến thức về thép hơn những người khác?

Hoàn toàn không. Chính Charles Schwab bảo tôi rằng, nhiều người làm việc cho ông có kiến thức về chế biến thép hơn hẳn ông. Lý do Schwab được trả lương cao như thế là vì ông có khả năng thu phục lòng người. Ông chia sẻ, bí quyết của ông chính là "khả năng tạo niềm hưng phấn ở những người cùng làm việc, phát huy những ưu điểm mạnh nhất ở một con người bằng cách nhìn nhận, tán thưởng và khuyến khích họ".

"Không có cách nào giết chết ước mơ và nỗ lực phấn đấu của con người bằng thái độ và những lời chỉ trích của cấp trên. Tôi không bao giờ chỉ trích một ai. Tôi tin tưởng vào việc tạo ra động lực cho mọi người làm việc. Điều này làm cho tôi luôn mong muốn khen ngợi người khác và không thích làm tổn thương thêm những lỗi lầm của họ. Nếu tôi thích thú một điều gì đó, tôi sẽ luôn động viên, khuyến khích bằng tất cả sự chân thành và hưởng ứng nhiệt tình nhất của mình."

Đó là những gì Schwab đã làm. Vậy những người tầm thường ứng xử ra sao? Họ làm ngược lại hoàn toàn. Nếu họ không thích điều gì, họ sẽ quát mắng nhân viên; còn nếu họ thích, họ sẽ chẳng nói gì. Như một câu nói xưa: *"Làm tốt đến đâu, không một lời khen; sai lầm một lần, nhắc nhở suốt đời"*.

Schwab chia sẻ: *"Trong suốt cuộc đời mình, tôi chưa từng gặp người nào làm tốt công việc của mình nếu không có sự ủng hộ của người khác"*.

Andrew Carnegie cũng vậy. Và đó là một trong những lý do làm nên thành công phi thường của "ông vua" thép. Andrew Carnegie khen ngợi những người hợp tác với mình lúc công khai, lúc kín đáo. Thậm chí, ngay cả trên tấm bia mộ của mình, ông còn khen tặng tất cả những người đã từng làm việc cho ông: *"Đây là nơi yên nghỉ của một người biết cách tập hợp* ***những người tài giỏi hơn mình"***.

Sự khen ngợi, cảm kích thành thực là một trong những bí quyết thành công đầu tiên của John D. Rockefeller trong ứng xử với mọi người. Khi nhân viên của ông là Edward Bedford gây

thiệt hại một triệu đô-la trong một vụ mua bán ở Nam Mỹ, thay vì chỉ trích, John D. Rockefeller lại tán thưởng Bedford vì đã cứu được 60% số tiền Rockefeller đã đầu tư. Rockefeller làm như vậy vì biết rằng Edward đã cố gắng hết sức. Ông nói: *"Điều đó thật tuyệt. Chúng ta không phải lúc nào cũng làm tốt được như vậy"*.

Trong số các mẩu báo tôi cắt để lại, có một câu chuyện vui mà tôi biết là không có thực nhưng nó lại minh họa cho một sự thật. Tôi sẽ kể lại cho các bạn nghe:

Lần nọ, sau một ngày làm việc cực nhọc, vợ một người nông dân đã quẳng trước mặt những người đàn ông trong gia đình bà một đống cỏ khô thay vì dọn bữa ăn tối như mọi khi. Khi họ tức tối hỏi bà có điên hay không, bà đáp: *"Tôi đã nấu ăn cho các người suốt 20 năm nay và trong suốt thời gian đó tôi chưa hề nghe ai cảm ơn một câu hay nói với tôi rằng các người không biết ăn cỏ khô"*.

Một công trình nghiên cứu cách đây vài năm về việc những người vợ bỏ nhà ra đi cho thấy nguyên nhân chủ yếu của tình trạng này chính là do "thiếu sự nhìn nhận và trân trọng". Và tôi chắc chắn rằng nếu có một công trình nghiên cứu về lý do những người chồng bỏ nhà đi thì cũng thu được một kết quả tương tự. Chúng ta thường cho rằng việc vợ hay chồng mình ở bên cạnh là lẽ đương nhiên nên rất hiếm khi dành cho họ một lời cảm ơn hay sự trân trọng.

Một học viên trong lớp của chúng tôi kể rằng vợ anh và một nhóm phụ nữ khác trong nhà thờ cùng tham gia vào một

chương trình tự hoàn thiện bản thân. Chị đề nghị anh giúp bằng cách liệt kê sáu điều mà anh cho là chị có thể thay đổi để trở thành một người vợ tốt hơn. Anh ấy kể lại với lớp học như sau: *"Tôi ngạc nhiên trước một yêu cầu như vậy. Thú thực, tôi có thể dễ dàng liệt kê sáu điều tôi muốn cô ấy thay đổi. Và, tất nhiên là cô ấy cũng có thể liệt kê một ngàn chuyện cô ấy muốn tôi thay đổi nhưng tôi đã không làm thế. Tôi bảo: "Cho anh suy nghĩ và sáng mai anh sẽ trả lời". Sáng hôm sau, tôi dậy rất sớm, tìm mua tặng vợ sáu bông hồng với một tấm thiệp ghi: "Anh không thể nghĩ ra sáu điều mà anh muốn em thay đổi. Anh yêu em như chính em bây giờ!". Chiều hôm đó, khi về nhà, tôi được vợ chào đón bằng những giọt nước mắt đầy xúc động. Không cần phải nói, tôi vô cùng vui sướng vì đã không phê phán cô ấy như yêu cầu. Chủ nhật sau đó ở nhà thờ, sau khi vợ tôi báo cáo lại kết quả của công việc được giao, nhiều phụ nữ cùng học với cô ấy đã đến gặp tôi và nói: "Từ trước đến nay chúng tôi chưa bao giờ nghe thấy một cử chỉ nào lịch thiệp, chu đáo và ngọt ngào đến như vậy". Lúc đó tôi mới thật sự hiểu được sức mạnh của sự trân trọng và lòng biết ơn".*

Tôi đã có lần tập theo phong trào nhịn ăn và đã thử sống sáu ngày sáu đêm mà không ăn gì. Thực ra cũng không khó lắm. Cuối ngày thứ sáu, tôi cũng không đói hơn cuối ngày thứ hai. Tuy nhiên nếu chúng ta để gia đình hay nhân viên của mình nhịn đói sáu ngày thì lại là một lỗi lầm lớn. Thế mà, chúng ta lại để gia đình thân yêu của mình, những nhân viên cần mẫn và tận tụy của mình phải nhịn đến sáu tuần hay thậm chí đến sáu mươi năm mà không có đến một lời tán thưởng thật lòng.

Chúng ta không chịu nhớ rằng họ đang khao khát đến cháy lòng một lời khen ngợi của chúng ta, chẳng kém gì một người mong có được một bữa ngon lành khi đang đói cồn cào.

Alfred Lunt, một trong những diễn viên xuất sắc nhất mọi thời đại, người đóng vai chính trong vở kịch *Reunion in Vienna*, đã nói: *"Điều tôi cần hơn cả cho cuộc sống của mình là nuôi dưỡng sự trân trọng đối với bản thân mình"*.

Chúng ta nuôi dưỡng phần thể chất của con cái, quan tâm đến cuộc sống vật chất của nhân viên mình nhưng lại rất ít khi nuôi dưỡng hay truyền cho họ sự tự trân trọng những giá trị bản thân. Chúng ta có thể cung cấp cho họ những thức ăn ngon nhưng lại thường quên tặng họ những lời khen ngợi thật lòng mà họ sẽ nhớ mãi như nhớ những giai điệu êm ái tuyệt vời nhất.

Paul Harvey, trong một buổi phát thanh của mình, đã kể một câu chuyện minh chứng rằng việc khen ngợi, cảm kích thành thật có thể thay đổi cuộc đời một con người như thế nào: *"Cách đây nhiều năm có một cô giáo ở Detroit nhờ Stevie Morris giúp cô tìm một con chuột trong lớp học. Cô đánh giá rất cao tài năng của Stevie và khen Stevie rằng Thượng Đế đã tặng cho Stevie một đôi tai thính để bù lại sự khiếm thị. Cô không ngờ rằng đây thực sự là lần đầu tiên Stevie được người khác trân trọng, đánh giá cao về khả năng của đôi tai mình và quên đi sự khiếm khuyết trước giờ. Cho đến bây giờ, Stevie thừa nhận rằng sự trân trọng ngày ấy đã tạo ra một bước ngoặt trong cuộc đời ông. Từ khi được đề cao và phát hiện ra năng khiếu nghe của mình, ông đã nỗ lực phát huy khả năng cho đến khi*

trở thành một trong những ca sĩ nhạc pop tuyệt vời nhất đồng thời là nhạc sĩ sáng tác những ca khúc hay nhất trong thập niên 70, dưới cái tên huyền thoại Stevie Wonder".

Khi đọc những câu chuyện này, có thể bạn sẽ nói: *"Trời! Toàn là những lời xu nịnh vô nghĩa! Tôi cũng đã từng thử như vậy. Nhưng cách này thực sự không ổn, đặc biệt với những người nhạy cảm và căm ghét thói giả dối, xu nịnh!".*

Dĩ nhiên, xu nịnh ít khi thành công với những người hiểu biết và có khả năng phân biệt sâu sắc giữa nịnh hót với lời khen ngợi và cảm ơn chân thành. Bởi vì tâng bốc chỉ là lời lẽ hời hợt, ích kỷ, hoàn toàn không trung thực, và chắc chắn thất bại. Tuy vậy, cũng có một số người khao khát được tán thưởng đến mức họ nuốt bất kỳ lời khen nào như một người đói ăn cả rau lẫn con sâu bám trong đó. Tâng bốc giả tạo cũng như tiền giả, nó sẽ gây khó khăn khi chúng ta chuyển nó cho một người nào khác.

Sự khác nhau giữa cảm kích và tâng bốc nằm ở đâu? Rất đơn giản! Điều này là thành thực còn điều kia là không thành thực. Một điều xuất phát từ tấm lòng, một điều chỉ từ cửa miệng. Một điều là vô tư, chân thành, một điều là ích kỷ, có mục đích. Một điều được mọi người cảm nhận, xúc động, một điều thì bị mọi người lên án.

Gần đây tôi được nhìn thấy bức tượng bán thân của một anh hùng Mexico là Tướng Alvaro Obregon tại lâu đài Chapultepec ở Mexico. Dưới tượng khắc những lời lẽ đầy triết lý của Obregon:

"Đừng sợ những kẻ thù tấn công anh mà hãy sợ những người bạn nịnh hót anh".

Đúng! Tôi hoàn toàn không khuyến khích sự xu nịnh! Tôi đang nói đến một cách sống mới. Cho phép tôi nhắc lại: Một cách sống mới.

Vua George V có một loạt sáu câu châm ngôn được viết trên những bức tường trong phòng học của ông tại cung điện Buckingham. Một trong những châm ngôn này viết: *"Hãy ngăn tôi đừng trao và nhận những lời khen ngợi rẻ tiền"*. Mọi lời nịnh hót đều là lời khen ngợi rẻ tiền. Tôi rất tâm đắc với một định nghĩa cho rằng: *"Nịnh hót là nói với một người khác chính điều mà anh ta thích nghĩ về mình"*.

Khi đầu óc không vướng bận, chúng ta thường dành gần 95% thời gian để nghĩ về mình. Hãy ngừng việc nghĩ về bản thân trong chốc lát và bắt đầu nghĩ về điều tốt của những người xung quanh. Khi ấy, tôi và bạn sẽ thấy mình không cần dùng đến những lời nịnh hót nữa. Đó chỉ là một thứ rẻ tiền và giả dối.

Một trong những giá trị bị chúng ta lãng quên nhiều nhất trong cuộc sống hàng ngày chính là sự cảm kích, trân trọng. Chẳng biết vì sao chúng ta cứ hay quên khen ngợi con cái mình khi chúng đem về nhà tờ giấy khen hay quyển sổ liên lạc ghi thành tích học tập tốt trong tháng qua. Chúng ta quên khuyến khích con cái khi lần đầu tiên tự chúng làm được một cái bánh hay tự giác dọn dẹp gọn gàng góc học tập của mình… Không có điều gì làm con trẻ vui sướng hơn là sự quan tâm và khen ngợi của bố mẹ.

Mỗi khi thưởng thức một món ngon ở nhà hàng, tôi luôn tự dặn mình nhớ nói với người đầu bếp rằng món ăn ấy rất tuyệt. Khi gặp một người bán hàng mệt mỏi mà vẫn biểu lộ sự ân cần với khách thì tôi cũng luôn nhắc nhở mình hãy nhớ cảm ơn anh ta vì sự phục vụ tận tâm, nhiệt tình.

Tất cả diễn viên, ca sĩ và diễn giả trên thế giới đều nản lòng nếu không được nhận những trang vỗ tay khen ngợi nào từ khán thính giả. Nếu điều này đúng đối với những người biểu diễn chuyên nghiệp thì nó còn đúng gấp nhiều lần đối với những người làm việc trong các cơ quan, cửa hàng, nhà máy, trong gia đình và bạn bè chúng ta. Trong tất cả quan hệ giữa người với người, chúng ta hãy luôn nhớ rằng mọi người hợp tác với mình cũng đều là những con người và họ *đều khao khát nhận được sự công nhận, đánh giá cao và trân trọng vì những gì họ đã làm.*

Hãy thắp lên ngọn lửa của sự biết ơn chân thành đối với mọi người trong cuộc sống. Sự lan tỏa của ngọn lửa này sẽ mang lại cho bạn những giá trị vượt thời gian.

Chỉ trích hay xúc phạm người khác không bao giờ làm thức tỉnh hay thay đổi được họ trở nên tốt hơn, vậy nên bạn đừng bao giờ làm thế! Có một câu châm ngôn cổ rất hay mà tôi đã dán lên tấm gương soi để ngày nào cũng có thể nhìn thấy: *"Tôi chỉ sống trên thế gian này có một lần, vì vậy nếu có thể làm bất cứ điều tốt đẹp nào hay thể hiện lòng nhân ái, tri ân của mình với bất kỳ ai, tôi sẽ thực hiện ngay không chậm trễ, bởi tôi biết mình sẽ không sống đến lần thứ hai, hoặc sợ mình không còn cơ hội".*

Triết gia Emerson[9] nói: *"Mọi người tôi gặp đều có những điểm hay hơn tôi và tôi luôn học được điều gì đó từ họ"*. Mong rằng điều này cũng đúng với bạn và tôi. Chúng ta hãy ngừng nghĩ đến những thành tích, mong muốn của mình và thử tìm hiểu những điểm tốt của người khác. Mọi người sẽ hết sức ghi nhận những lời khen ngợi của bạn và luôn có động lực để thực hiện những điều tốt đẹp tương tự trong suốt cuộc đời họ.

(9) Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Triết gia, nhà viết tiểu luận, nhà thơ người Mỹ, cũng là người đi đầu phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (transcendentalism).

**** Biết khen ngợi và cảm ơn những người xung quanh một cách chân thành chính là chiếc đũa thần tạo nên tình thân ái và nguồn động viên tinh thần to lớn. Đó là niềm vui rằng mỗi người đang được quan tâm, công nhận và yêu thương. Mỗi người được khen ngợi chân thành sẽ tự nhiên sửa đổi những tính xấu để trở nên hoàn thiện hơn.***

NGUYÊN TẮC 2:

THÀNH THẬT KHEN NGỢI VÀ BIẾT ƠN NGƯỜI KHÁC.

3

AI LÀM ĐƯỢC ĐIỀU DƯỚI ĐÂY, NGƯỜI ĐÓ SẼ CÓ CẢ THẾ GIỚI

Tôi thường đi câu cá vào mùa hè. Tôi rất thích ăn kem và trái cây nhưng cá lại thích ăn giun. Vì thế, khi đi câu, tôi không nghĩ đến món khoái khẩu của mình mà nghĩ đến món khoái khẩu của cá. Tôi không móc kem hoặc trái cây vào lưỡi câu mà là một con giun hay một con châu chấu, treo mồi trước mặt con cá và nói: *"Này, cá, có phải mày thích cái này không?"*.

Ứng xử với con người cũng vậy.

Đây là điều mà Lloyd George, vị thủ tướng vĩ đại của Anh trong Thế chiến thứ I, đã làm. Khi có người hỏi làm thế nào ông giữ vững được quyền lực trong khi nhiều nhà lãnh đạo thời chiến ở các nước khác thường bị lãng quên, ông đáp sở dĩ ông làm được điều đó chỉ nhờ một cách duy nhất: *Học được cách móc mồi vào lưỡi câu phù hợp với từng loại cá*.

Có thể nói, cách duy nhất để gây ảnh hưởng đến người khác là nói về những điều họ mong muốn và hướng dẫn họ làm thế nào để đạt được điều đó.

Nếu muốn cậu con trai tuổi mới lớn của mình không hút thuốc lá thì hãy nói về những điều mà nó muốn nghe, ví dụ như khả năng nó sẽ không tìm được bạn gái do hơi thở không thơm tho hay không giành được giải trong trận bóng đá sắp tới do sức khỏe kém vì hút thuốc lá!

Có một thực tế đã được khoa học kiểm chứng là ngay cả các con vật cũng muốn được đối xử như thế. Chuyện kể rằng một hôm, hai cha con triết gia Ralph Waldo Emerson muốn đưa một con bê vào chuồng. Nhưng họ phạm phải một lỗi thông thường là chỉ nghĩ tới điều mình muốn. Thế là Emerson và con trai, kẻ đẩy, người lôi con bê. Nhưng con bê cũng chỉ làm theo những gì nó muốn: cứ đứng dạng chân ra và kiên quyết không nhúc nhích. Cô gái giúp việc cho gia đình Emerson nhìn thấy tình cảnh đó. Cô không biết làm thơ hay viết tiểu luận, nhưng cô hiểu tâm lý loài vật hơn nhà triết học Emerson. Cô đưa ngón tay vào mõm con bê cho nó mút như bú mẹ, rồi từ từ vỗ về nó vào chuồng.

Từ ngày bạn chào đời, mọi hành động bạn thực hiện đều là vì bạn muốn một điều gì đó. Tại sao bạn lại đóng góp tiền cho các hội từ thiện? Bởi vì bạn muốn góp phần chia sẻ giúp đỡ những người bị thương tật hay bất hạnh hơn bạn. Và vì bạn thực sự muốn làm một điều tốt, vô tư và thánh thiện vì tình thương yêu.

Nếu như lòng mong muốn cảm giác này không mạnh hơn niềm khao khát có nhiều tiền, bạn sẽ không bao giờ làm từ thiện được. Dĩ nhiên, bạn có thể đóng góp bởi vì bạn cảm thấy xấu hổ nếu từ chối, hay bởi vì một người quen yêu cầu bạn làm thế. Dù theo kiểu nào thì cũng có một điều chắc chắn: Bạn đóng góp bởi vì bạn mong muốn có được một điều gì đó.

Harry A. Overstreet, trong tác phẩm *Ảnh hưởng Hành vi Con người (Influencing Human Behavior)*, đã viết: *"Mọi hành vi đều nảy sinh từ chỗ chúng ta căn bản muốn điều gì. Lời khuyên hay nhất dành cho những ai muốn thuyết phục người khác, dù là trong kinh doanh, trong gia đình, trường học, hay chính trường, đó là: Trước hết, hãy khơi gợi ở người mình muốn ảnh hưởng một ý muốn thiết tha. Ai làm được như thế sẽ có cả thế giới theo mình và sẽ không bao giờ bị cô độc.*

Andrew Carnegie, một người Scotland nghèo khổ, chỉ có bốn năm ngồi ghế nhà trường, nhưng đã sớm học được ở trường đời cách duy nhất có thể gây ảnh hưởng đến hành vi của người khác. Đó là: Nói theo cách người khác muốn nghe. Ông đã bắt đầu công việc với hai xu mỗi giờ để sau này có thể đóng góp 365 triệu đô-la cho các tổ chức từ thiện. Hai cháu trai của Carnegie đang học ở Yale luôn cho rằng chúng bận đến nỗi quên viết thư về nhà. Chúng chẳng mảy may chú ý đến những bức thư tha thiết

của mẹ, khiến mẹ chúng lo lắng đến phát ốm. Carnegie đánh cuộc một trăm đô-la rằng ông có thể làm cho hai đứa cháu trả lời ngay lập tức mà thậm chí không cần phải yêu cầu một lời nào. Ông viết cho hai cháu một bức thư thăm hỏi, cuối thư nói rằng ông có gửi cho mỗi đứa một tờ năm đô-la. Nhưng ông giả vờ quên không bỏ tiền vào phong bì. Và đúng như ông tiên đoán. Thư trả lời đến ngay lập tức: *"Chú Andrew thân mến…"*. Tôi đoan chắc là bạn có thể tự mình đoán ra phần còn lại của bức thư.

Một ví dụ khác về cách thuyết phục là câu chuyện của Stan Novak ở Cleveland, Ohio. Buổi chiều nọ, Stan đi làm về và thấy đứa con trai út tên Tim đang gào khóc trong phòng khách. Cậu bé không muốn đến trường mẫu giáo vào ngày mai. Thay vì phản ứng như bình thường là đuổi thằng bé ra khỏi phòng và buộc nó hứa phải đi học, Stan bình tĩnh ngồi xuống và suy nghĩ: *"Nếu mình là Tim, tại sao mình lại tức tối chuyện đến trường mẫu giáo? Chắc là vì ở trường chẳng có gì hay mà bố mẹ lại không cho mình được ở nhà chơi"*. Thế là sau đó, hai vợ chồng anh lập ra một danh sách mọi trò chơi thú vị mà Tim sẽ được tham gia ở trường mẫu giáo như vẽ tự do bằng đầu ngón tay, múa hát, chơi với những người bạn mới. Thế rồi, họ thực hiện các trò chơi đó ngay trước mặt thằng bé. Thấy hấp dẫn, anh trai của Tim là Bob nhập cuộc trước. Chẳng mấy chốc, Tim cũng tham gia. *"Ồ, không đâu! Con phải đến trường mẫu giáo trước để học cách vẽ bằng mười đầu ngón tay"*. Với tất cả sự hăng hái, người cha đọc toàn bộ danh sách những trò vui chơi ở trường theo cách mà cậu bé hiểu được, kể cho cậu nghe mọi điều thú vị ở trường mẫu giáo. Sáng hôm sau, Stan ngỡ ngàng khi thấy Tim

đang ngồi ngủ say trên chiếc ghế ở phòng khách vì đã thức dậy từ rất sớm để đợi bố đưa đến trường. Tim nói với cha: *"Bởi vì con không muốn đến trường muộn"*. Sự hăng hái của cha mẹ và anh trai đã làm nảy sinh ở Tim sự khao khát đến trường, trong khi bao nhiêu lời khuyên bảo hay dọa nạt đều vô ích.

Nếu lần sau, bạn muốn thuyết phục ai đó làm việc gì thì trước khi làm điều đó, bạn hãy tự hỏi mình: *"Tôi có thể làm gì để người đó tự nguyện làm điều này?"*.

Tôi thường thuê theo mùa một khán phòng lớn tại một khách sạn ở New York (khoảng 20 buổi tối mỗi mùa) để tổ chức các cuộc diễn thuyết. Gần đến ngày khai mạc, người quản lý khách sạn đột ngột báo tin rằng tiền thuê đợt này tăng gấp ba lần so với trước. Lúc đó, toàn bộ thư mời đã được gửi đi. Dĩ nhiên, tôi không muốn trả thêm tiền, nhưng nói với khách sạn về những điều tôi muốn thì có ích lợi gì? Họ chỉ quan tâm đến điều họ muốn. Hai ngày sau tôi quyết định đến gặp người quản lý và nói:

"Tôi rất bất ngờ khi nhận được bức thư của ông nhưng tôi không hề trách ông. Nếu ở vào cương vị của ông, có lẽ tôi cũng làm tương tự. Trách nhiệm của người quản lý khách sạn là phải đạt được lợi nhuận bằng mọi cách. Nếu ông không làm thế, ông sẽ bị đuổi việc. Tôi hoàn toàn thông cảm với ông. Vậy bây giờ, chúng ta hãy cùng thử phân tích những cái được và những cái mất có thể xảy ra nếu ông tăng tiền thuê đợt này nhé!"

Sau đó, tôi lấy ra một tờ giấy, vạch một đường ở giữa, bên này ghi "Được" và bên kia là "Mất". Dưới mục "Được" tôi mở

ngoặc và viết dòng chữ *"nếu khán phòng còn trống"*. Sau đó tôi tiếp tục: *"Ông sẽ được thuận lợi là có phòng cho thuê khiêu vũ hay tổ chức sự kiện. Đây là một thuận lợi to lớn đem đến cho ông nhiều tiền hơn so với cho thuê phòng làm hội nghị. Nếu như tôi chiếm khán phòng suốt 20 đêm trong thời gian cao điểm trong mùa thì chắc chắn ông sẽ phải chịu nhiều thiệt thòi.*

Bên cạnh đó, cũng có một vài điều bất lợi. Trước hết, ông chẳng tăng được thu nhập từ tôi, trái lại còn bị mất đi, vì nếu phải trả số tiền thuê cao như vậy tôi đành phải tổ chức hội nghị ở một nơi khác. Lại còn một thiệt hại nữa cho ông. Những bài diễn thuyết của tôi sẽ thu hút nhiều người thuộc giới thượng lưu và trí thức đến khách sạn này. Đây sẽ là lời quảng cáo rất tốt cho khách sạn của ông. Nếu ông trả năm ngàn đô-la để quảng cáo trên báo, ông vẫn không thể thu hút được nhiều khách hàng chất lượng như thế đến khách sạn của ông. Như vậy nếu không có những bài diễn thuyết của tôi thì khách sạn bị thiệt thòi nhiều". Vừa nói, tôi vừa viết hai điều ấy dưới mục "Mất" và trao tờ giấy cho ông quản lý, rồi bảo: *"Mong ông suy xét kỹ những điều lợi hại này rồi cho tôi quyết định cuối cùng"*. Hôm sau, tôi nhận được bức thư báo rằng tiền thuê của tôi chỉ tăng 50% chứ không phải là 300%. Thực sự, có được việc giảm giá này không phải do tôi nói về điều mình mong muốn mà chỉ nói về điều ông quản lý khách sạn muốn và cách đạt được điều mong muốn đó như thế nào.

Henry Ford[10] nói: *"Nếu như có một bí quyết nào để thành công, thì nó nằm ở khả năng hiểu và thông cảm với quan điểm của*

(10) Henry Ford (1863 - 1947): Nhà sáng lập hãng ô tô Ford của Mỹ, người phát minh và áp dụng phương pháp dây chuyền sản xuất.

người khác và nhìn sự việc theo góc độ của người ấy cũng như theo góc độ của chính mình". Đây là lời khuyên kinh điển nhất từ xưa đến nay trong nghệ thuật đối nhân xử thế.

Một chân lý đơn giản và hiển nhiên mà bất kỳ ai cũng biết. Thế nhưng, 90% con người trên trái đất này lại quên dùng nó trong suốt 90% thời gian sống của mình.

Hãy xem những bức thư được chuyển đến bàn viết của bạn vào sáng mai, bạn sẽ thấy hầu hết đều vi phạm nguyên tắc quan trọng ấy.

Chúng ta sẽ cùng thử đọc và phân tích bức thư của giám đốc bộ phận truyền thông của một công ty quảng cáo có chi nhánh trên toàn quốc gửi cho những người quản lý các trạm phát thanh địa phương (trong ngoặc đơn là phản ứng giả định của chúng ta khi đọc từng đoạn).

Kính gửi ông John Blank
Blankville, Indiana

Ông Blank thân mến!

Công ty ------- luôn mong muốn duy trì vị trí đứng đầu ngành quảng cáo ở lĩnh vực truyền thanh.

(Ai cần biết công ty ông muốn gì? Tôi lo việc của tôi còn chưa xong. Ngân hàng đòi tịch thu nhà tôi để xiết nợ, sâu bọ đang ăn trụi đám rau quả, chứng khoán hôm qua lại sụt giá. Tôi lại vừa bị mất 85% giá trị cổ phiếu sáng nay, không được mời đến cuộc khiêu vũ tại nhà Jone tối qua. Bác sĩ bảo tôi bị cao huyết áp, bị suy sụp thần kinh

và tóc có gàu. Đã quá đủ rồi, vậy mà sáng nay còn bị thằng nhóc nào đó ở New York gởi thư ba hoa về cái điều mà công ty nó muốn. Thật bực mình! Chỉ cần hắn hiểu bức thư này làm mất thiện cảm như thế nào, chắc hắn phải rút khỏi ngành quảng cáo mà về chăn vịt cho rồi!)

Các chương trình thông báo, quảng cáo quốc gia đều do công ty chúng tôi đảm nhiệm. Việc triển khai nhanh chóng, đúng thời hạn đã giúp cho chúng tôi liên tục đứng ở vị trí đầu ngành trong nhiều năm qua.

(Công ty ông lớn mạnh, giàu có, đứng đầu à? Thế thì sao? Dù công ty ông có lớn như Tập đoàn General Motors hay General Electric hoặc Bộ tổng tham mưu quân đội Mỹ hay bằng tất cả cộng lại thì cũng thế thôi. Nếu ông có được một chút thông minh hẳn ông phải hiểu rằng tôi quan tâm đến việc tôi quan trọng như thế nào, chứ không phải ông quan trọng như thế nào. Chuyện thành công to lớn của ông chỉ làm cho tôi bực bội vì cảm thấy mình bé nhỏ và chẳng có giá trị gì.)

Chúng tôi muốn cung cấp cho khách hàng thông tin chi tiết về tình hình của các đài phát thanh.

(Ông muốn ư! Ông có phải là con bò không hả? Tôi không hề quan tâm gì đến điều ông muốn hay điều tổng thống Mỹ muốn. Để tôi bảo ông một lần cho xong rằng tôi chỉ quan tâm tới điều tôi muốn mà thôi, thế mà ông chưa hề nói một lời về điều đó trong bức thư ngu xuẩn của ông.)

Hãy cung cấp cho công ty chúng tôi lịch phát thanh hàng tuần của đài ông – càng chi tiết càng tiện lợi cho việc lựa chọn, sắp xếp các chương trình quảng cáo vào thời điểm thuận lợi nhất.

(Thông tin quan trọng ư! Ông điên rồi. Ông khoe khoang, kẻ cả và khiến tôi cảm thấy mình vô nghĩa, rồi sau đó lại dám yêu cầu đưa cho ông "thông tin quan trọng", thậm chí còn không nói "xin làm ơn" khi yêu cầu điều đó nữa chứ. Thật không thể tưởng tượng được!)

Nhận được thư này, mong ông gởi ngay cho chúng tôi lịch phát thanh gần nhất của đài ông, điều đó sẽ mang lại lợi ích cho cả đôi bên.

(Thật là ngu xuẩn! Ông gửi cho tôi một bức thư rẻ tiền, nói nhăng nói cuội, thế mà lại dám yêu cầu tôi "gởi ngay" cho ông, trong lúc tôi đang bực bội về giấy nợ và về huyết áp của mình. Và ai cho ông cái quyền ra lệnh cho tôi?... Ông nói điều này sẽ "mang lại lợi ích cho cả đôi bên", nhưng ông chưa cho tôi thấy là tôi sẽ có lợi ở điểm nào.)

Thân mến
John Doe
Giám đốc Truyền thông

Tái bút.

Bài viết thú vị dưới đây là từ tạp chí Blankville, hẳn ông sẽ muốn phát thanh nó ở đài của mình.

(Cuối cùng, tới phần tái bút ông mới đề cập điều gì đó liên quan đến vấn đề của tôi. Tại sao ông lại không bắt đầu bức thư bằng điều này? Nhưng nó dùng để làm gì, ông cũng không hề nói rõ! Dân quảng cáo nào cũng đều nói nhảm như ông sao? Ông cần chi lịch phát thanh gần đây nhất của tôi, cái ông cần là một chút chất xám để nhét vào cái đầu bã đậu của ông!)

Dưới đây là một bức thư khác do người đứng đầu trạm cuối của một công ty vận tải lớn gửi cho Edward Vermylen, một học viên của tôi. Bức thư đã gây ấn tượng gì cho người nhận? Bạn hãy đọc nó và chúng ta sẽ cùng phân tích.

Kính gửi: Ông Edward Vermylen
Công ty A. Zerega's Sons
Số 28 Đường Front
Brooklyn, N.Y. 11201

Thưa Ông,

Công việc tại trạm nhận hàng gửi ra nước ngoài theo đường sắt của chúng tôi đã bị cản trở vì hàng hóa chuyển đến quá trễ vào cuối buổi chiều. Điều này dẫn đến tình trạng ứ đọng hàng tại trạm và trong một vài trường hợp chúng tôi đã không kịp giao hàng. Ngày 10 tháng 11 chúng tôi đã nhận được của công ty ông một lô hàng gồm 510 kiện vào lúc 4 giờ 20 chiều.

Chúng tôi rất mong nhận được sự hợp tác của ông để khắc phục tình trạng chậm trễ ngoài ý muốn này. Xin ông cho biết rằng ông có thể chuyển một phần hàng hóa cho chúng tôi vào buổi sáng thay vì dồn tất cả vào buổi chiều, để tránh rơi vào trường hợp tương tự trong tương lai?

Điều thuận lợi về phía ông trong cách thu xếp này là hàng hóa của ông sẽ được bốc dỡ nhanh chóng và chúng tôi bảo đảm sẽ gửi đi ngay sau đó.

Thân mến,
J---- B----

Sau khi đọc bức thư này, ông Vermylen, người phụ trách bán hàng cho công ty Zerega's Sons gửi nó cho tôi với lời bình luận sau đây:

"Bức thư này đã phản tác dụng. Đầu thư họ kể lể những khó khăn của họ mà chúng tôi nói chung chẳng cần quan tâm. Mãi đến cuối thư mới nói rằng nếu như cùng hợp tác, hàng hóa của chúng tôi sẽ được chuyển nhanh chóng.

Nói khác đi, điều chúng tôi quan tâm nhất lại được nhắc đến cuối cùng, toàn bộ kết quả của bức thư gây nên sự phản đối hơn là hợp tác."

Bây giờ chúng ta cùng xem thử liệu có thể viết lại hay cải thiện bức thư này không. Chúng ta đừng phí thì giờ nói về những vấn đề của mình nữa. Như Henry Ford khuyên: *"Hiểu và thông cảm với quan điểm của người khác và nhìn sự việc theo góc độ của người ấy cũng như góc độ của chính mình"*.

Đây là bức thư đã được viết lại. Có thể chưa phải là tốt nhất, nhưng cũng đáng khen ngợi:

Kính gửi: Ông Edward Vermylen
Công ty Zerega's Sons
Số 28 Đường Front
Brooklyn, N.Y. 11201

Ông Vermylen thân mến!

Công ty của ông đã từng là một trong những khách hàng thân thiết của chúng tôi suốt mười bốn năm qua. Chúng tôi rất cảm ơn những đơn đặt hàng của ông và muốn đem đến cho ông

một dịch vụ giao nhận nhanh chóng, hiệu quả nhất. Tuy nhiên, thời gian gần đây chúng tôi chưa phục vụ ông nhanh chóng như mong muốn vì các xe tải của ông chuyển cho chúng tôi những lô hàng lớn rất muộn vào cuối buổi chiều, cụ thể là lô hàng vào ngày 10 tháng 11. Lý do là vì nhiều khách hàng khác cũng chuyển hàng đến vào cùng thời gian như trên nên rất dễ xảy ra tình trạng tắc nghẽn. Hậu quả là các xe tải của ông buộc phải xếp hàng chờ tại cảng, đôi khi ngay cả việc chuyển hàng cho ông cũng bị hoãn lại.

Điều này quả thật sẽ đem lại những kết quả không tốt nhưng không phải là không giải quyết được. Nếu có thể, xin ông vui lòng chuyển hàng đến chúng tôi vào sáng sớm. Như thế các xe tải của ông sẽ không phải chờ, hàng của ông sẽ được dỡ xuống ngay lập tức. Đồng thời, công nhân của chúng ta cũng sẽ được về nhà sớm hơn vào buổi tối để thưởng thức món mì ống tuyệt vời do công ty ông sản xuất.

Cuối cùng, cho dù hàng của ông đến lúc nào đi nữa, chúng tôi cũng sẽ nỗ lực hết sức mình để phục vụ ông nhanh chóng.

Chúng tôi biết là ông rất bận. Xin đừng mất thời gian trả lời bức thư này.

Thân mến,
J----B-----
Trưởng Trạm

Barbara Anderson, nhân viên của một ngân hàng ở New York, muốn chuyển công tác đến Phoenix, Arizona để tiện chăm

sóc sức khỏe cho cậu con trai. Sử dụng những nguyên tắc đã học trong khóa huấn luyện của chúng tôi, bà viết bức thư này cho mười hai ngân hàng ở Phoenix:

"Thưa quý ngài!

Kinh nghiệm mười năm trong ngành ngân hàng của tôi sẽ là một đóng góp hữu ích cho sự tăng trưởng nhanh chóng của ngân hàng quý ngài.

Với nhiều khả năng khác nhau về nghiệp vụ ngân hàng tại Trust Bank ở New York, tôi đã được đề bạt chức vụ hiện nay là Giám đốc Chi nhánh. Tôi có nhiều hiểu biết thấu đáo trong mọi lĩnh vực ngân hàng, bao gồm cả những giao dịch tiền gửi, tín dụng, cho vay và quản lý.

Tôi sẽ chuyển đến Phoenix vào tháng 5 và tin chắc rằng mình có thể góp phần vào sự lớn mạnh và tăng trưởng lợi nhuận cho ngân hàng quý ngài. Tôi sẽ ở Phoenix vào ngày 3 tháng 4 và sẽ rất cảm kích nếu các ngài dành cho tôi cơ hội được chứng minh khả năng thực tế có thể giúp ngân hàng của quý ngài đạt được những kết quả như mong muốn.

Thân mến,
Barbara L. Anderson

Các bạn đoán thử xem bà Anderson có nhận được thư trả lời sau bức thư này không? Mười một ngân hàng đã mời bà đến phỏng vấn và bà nhận được thư mời làm việc của tất cả mười một ngân hàng này. Lý do đơn giản là vì bà Anderson không hề

đề cập đến điều bà muốn mà chỉ nói về những điều bà có thể giúp cho các ngân hàng, tập trung vào điều họ muốn chứ không phải là điều bà muốn.

Hàng trăm ngàn người bán hàng đang cất bước trên lề đường hôm nay, mệt mỏi và thất vọng với mức lương thấp. Tại sao thế? Bởi vì họ bao giờ cũng nghĩ đến điều họ muốn mà không nhận ra điều khách hàng muốn. Chúng ta bao giờ cũng chỉ quan tâm tới việc giải quyết những vấn đề của mình mà thôi. Và nếu như những người bán hàng có thể chỉ cho chúng ta thấy việc phục vụ của họ hay hàng hóa của họ sẽ giúp giải quyết những vấn đề của chúng ta như thế nào, họ sẽ không cần phải bán cho chúng ta. Chúng ta sẽ tự mua. Khách hàng muốn cảm thấy mình *đang mua* chứ không phải *được bán*.

Thế mà nhiều người bán hàng lại bỏ phí cả cuộc đời đi bán sản phẩm của mình mà không tìm hiểu ý muốn của người mua. Tôi đã có nhiều năm sống ở Forest Hills, một cộng đồng nhỏ những gia đình sống khá biệt lập giữa trung tâm New York. Một hôm, khi đang rảo bước đến nơi làm việc, tôi tình cờ gặp một người kinh doanh bất động sản có thâm niên trong khu vực này. Ông ta rất thạo Forest Hills nên tôi thuận miệng hỏi xem ngôi nhà trát thạch cao của tôi được làm với rui kim loại hay gạch rỗng. Ông bảo không biết và tư vấn với tôi điều mà tôi đã biết, đó là nên hỏi điều đó ở hội kiến trúc Forest Hills. Hôm sau, tôi nhận được một bức thư của ông ta. Ông có cho tôi thông tin mà tôi muốn không? Không, ông ta yêu cầu tôi cho phép tư vấn bảo hiểm. Rõ ràng ông không hề quan tâm

tới việc giúp tôi. Ông chỉ quan tâm tới việc giúp cho chính ông mà thôi.

Thế giới này đầy những người muốn vơ vét và kiếm chác cho mình, cho nên cá nhân hiếm hoi nào muốn phục vụ người khác một cách vô tư sẽ có được một ưu thế to lớn: Họ sẽ rất ít bị cạnh tranh!

Owen D. Young, một luật gia nổi tiếng và là một trong những nhà lãnh đạo kinh doanh lớn nhất nước Mỹ đã từng phát biểu: *"Những ai có thể đặt mình vào vị trí của người khác, những ai có thể hiểu những suy tư, cảm nhận của mọi người thì không bao giờ phải lo lắng cho tương lai"*.

Nếu như sau khi đọc quyển sách này, bạn chỉ thực hành được một điều, đó là bao giờ cũng nghĩ theo quan điểm của người khác và nhìn sự việc từ góc độ của họ, chỉ cần điều duy nhất này thôi cũng đủ tạo nên cột mốc vô cùng quan trọng trên con đường phát triển sự nghiệp của bạn.

Biết nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của người khác và biết khơi gợi ở họ mong muốn tha thiết thực hiện điều mình mong chờ hoàn toàn không phải là lợi dụng người để mưu cầu quyền lợi cho mình và gây thiệt hại đến quyền lợi của họ. Cả hai bên đều phải có được quyền lợi như nhau.

Michael E. Whidden thuộc Warwick, đảo Rhode, là người bán hàng cho hãng xăng dầu Shell. Mike muốn trở thành người bán hàng số một trong khu vực, nhưng một trạm xăng dầu trong danh sách phục vụ của anh lại là một trở ngại cho ước muốn ấy.

Trạm do một ông già bảo thủ quản lý và không sao thúc đẩy ông ta thay đổi tình trạng của trạm được. Trạm xăng trông tồi tàn đến nỗi chẳng ai thèm ghé ngang, nhưng người quản lý không chịu nghe lời thuyết phục của Mike để nâng cao hình ảnh của trạm. Sau khi thúc giục, trò chuyện, tâm sự nhiều lần mà chẳng có kết quả gì, Mike quyết định mời người quản lý đến thăm trạm Shell gần nhất ở trong vùng. Ông quản lý bị sốc với ấn tượng mạnh mẽ về trạm Shell đó đến nỗi, khi Mike đến lần sau, trạm xăng đã được ông quét dọn sạch sẽ và doanh thu tăng lên rõ rệt. Điều này đã giúp Mike đạt được vị trí số một trong vùng. Tất cả những lý lẽ thuyết phục đều không đem đến kết quả gì nhưng bằng cách khơi gợi lòng ham muốn mãnh liệt ở người quản lý thông qua hình ảnh của một trạm xăng hiện đại, chuyên nghiệp, Mike đã đạt được mục đích của mình. Cả người quản lý và Mike đều có lợi.

Trường hợp ngược lại, một học viên, trước khi tham dự khóa huấn luyện "Thuyết trình hiệu quả" của tôi, muốn thuyết phục mọi người chơi bóng rổ vào thời gian rảnh rỗi đã nói như thế này: *"Tôi muốn các bạn chơi bóng rổ. Tôi thích chơi bóng rổ nhưng mấy lần gần đây ra sân tập đều không đủ người chơi. Một tối cách đây mới vài hôm, chỉ có vài ba người chúng tôi chơi bóng với nhau và tôi bị bầm một mắt. Tôi muốn tối mai tất cả các bạn xuống sân. Tôi muốn chơi bóng rổ!"*. Anh ta có nói chút gì về điều bạn muốn không? Không! Và bạn cũng chẳng thấy hào hứng với những gì anh ta muốn. Bạn cũng không muốn bị bầm một con mắt.

Trong khi đó, có bao nhiêu điều anh ta có thể nói để khơi gợi ở bạn lòng ham thích tập luyện thể thao. Nào là chơi thể thao làm đầu óc thoải mái, sảng khoái, vui vẻ và có thêm nhiều người bạn…

Xin được lần nữa nhắc lại lời khuyên khôn ngoan của giáo sư Overstreet: Trước hết hãy khơi gợi ở người khác một ham muốn mãnh liệt. Ai làm được điều đó sẽ có cả thế giới, bằng không họ sẽ cô độc một mình.

Một học viên của tôi rất bực mình về cậu con trai nhỏ. Thằng bé suy dinh dưỡng và lại biếng ăn. Cha mẹ nó dùng đủ mọi biện pháp mà không đạt được kết quả gì. Suốt ngày, họ cằn nhằn mãi với thằng bé những câu như: *"Mẹ muốn con ăn cái này và cái kia nữa!"*, *"Cha muốn con lớn lên thành một người cường tráng, khỏe mạnh như hiệp sĩ…"*.

Thằng bé không hề quan tâm đến những lời nói đó, nó cũng chẳng muốn trở thành hiệp sĩ. Thật là phi lý khi đòi hỏi một đứa trẻ ba tuổi có cách suy nghĩ như một người cha ba mươi tuổi. Cuối cùng người cha cũng nhận ra điều này. Anh ta tự hỏi: *"Thằng bé muốn gì nhỉ? Làm sao có thể kết hợp điều mình muốn với điều nó muốn?"*. Mọi việc bỗng trở nên dễ dàng hơn khi anh bắt đầu nghĩ về điều đó. Cậu con trai có một chiếc xe ba bánh mà cậu thích đạp đi chơi trên hè phố Brooklyn. Cách đó vài căn nhà có một đứa bé lớn hơn thường giành xe của con anh. Những lúc như thế cậu bé thường mếu máo và chạy đi mách mẹ. Người mẹ phải can thiệp và sự việc này cứ tái diễn hàng ngày.

Vậy cậu bé muốn gì? Không cần phải là một thám tử tài ba như Sherlock Holmes[11] mới có thể tìm ra điều đó. Lòng tự hào bị tổn thương, những xúc cảm mạnh mẽ nhất trong nó đều thúc giục nó phải trả đũa, phải nện cho tên đáng ghét kia một cú vào giữa mũi. Người cha chỉ cần nói rằng nếu nó chịu ăn những gì cha mẹ bảo thì một ngày nào đó, nó sẽ đủ sức khỏe và không bị thằng bé to lớn kia ăn hiếp nữa. Thế là việc ăn uống của thằng bé chẳng gặp vấn đề gì khó khăn nữa.

Một chuyện khác: có một cậu bé hay tè dầm trên giường. Cậu ngủ với bà nội. Buổi sáng bà thường đánh thức cậu dậy, sờ vào nệm và nói: *"Johnny, xem kìa, tối qua cháu lại làm điều gì thế nhỉ?"*. Cậu bé thường đáp: *"Không phải, không phải của cháu đâu. Của bà đấy"*. Dù có la rầy, đét vào mông hay nhắc nhở liên tục rằng cha mẹ không muốn con làm thế, giường ngủ chú bé vẫn bị ướt mỗi đêm. Thế là cha mẹ cậu tự hỏi: *"Chúng ta phải làm thế nào để thằng bé thôi tè dầm trên giường?"*. Cậu bé muốn điều gì? Trước hết nó muốn mặc quần áo ngủ giống như cha nó chứ không phải mặc chiếc áo ngủ giống như bà nó. Vì bà nội đã chán chuyện thằng cháu cứ tè dầm ban đêm nên bà rất sẵn lòng mua cho cậu nhóc một bộ quần áo ngủ nếu như nó chịu sửa đổi. Thứ hai, cậu bé muốn có một cái giường của chính mình. Bà nội và bố mẹ cũng không phản đối. Mẹ nó đưa nó đến cửa hàng bách hóa, đưa mắt ra hiệu với cô bán hàng và nói: *"Chàng trai trẻ này muốn mua vài thứ ở đây đấy"*. Cô bán hàng tỏ vẻ quan

(11) Sherlock Holmes: Thám tử lừng danh trong tiểu thuyết trinh thám của tác giả người Anh Arthur Conan Doyle (1859 - 1930), xuất hiện trên ấn bản lần đầu tiên vào năm 1887.

trọng bằng cách hỏi: *"Chàng trai trẻ! Cậu muốn mua gì nào?"*. Cậu bé nhón chân cho có vẻ cao thêm và nói: *"Em muốn mua một cái giường cho riêng em"*. Bà mẹ ra hiệu cho cô bán hàng giới thiệu với cậu cái giường mà bà muốn mua cho cậu. Còn cậu nhóc thì cứ hí hửng tin rằng đó là cái giường mà chính nó đã chọn mua. Hôm sau, chiếc giường được đưa đến. Và đêm đó khi người cha vừa về đến nhà, cậu bé chạy ra cửa reo lên: *"Cha ơi! Cha lên mà xem cái giường con mới mua!"*. Người cha nhìn chiếc giường, rồi hỏi cậu bé *"Con sẽ không tè dầm lên giường của con nữa, phải không nào?"*. Cậu bé trả lời ngay lập tức: *"Ồ, không đâu, không đâu! Con sẽ không bao giờ làm ướt cái giường của con"*. Thằng bé đã giữ lời hứa vì lòng tự hào của nó. Đây là cái giường của nó. Chỉ một mình nó mua thôi. Nó lại mặc quần áo ngủ như một người lớn. Cậu bé muốn hành động như một người lớn và đã thực sự làm được như thế!

Một người cha khác, K. T. Dutschman, kỹ sư vô tuyến điện, cũng là một học viên của tôi, không thể thuyết phục cô cháu gái ba tuổi chịu ăn sáng. La rầy, dọa nạt hay van nài, dỗ dành đủ mọi kiểu đều vô hiệu. Cha mẹ bé tự hỏi: *"Chúng ta phải làm như thế nào để nó chịu ăn sáng?"*.

Cô bé muốn bắt chước mẹ để cảm thấy mình lớn và trưởng thành. Thế là một buổi sáng nọ, họ đưa cô bé lên một chiếc ghế cao và để bé tự nấu mì ăn sáng. Vào đúng giờ phút quan trọng - cô bé đang nấu mì, người cha bước vào nhà bếp. Vừa trông thấy cha, cô nhỏ đã reo lên: *"Cha xem này, con đang tự nấu mì đấy"*.

Sáng hôm ấy cô bé đã tự nguyện ăn hai tô mì mà không cần ai nhắc nhở. Cô bé đã thể hiện được mình trong việc tự tay nấu mì.

William Winter từng nhận xét: *"Tự thể hiện mình là nhu cầu cơ bản của con người"*. Chúng ta có thể ứng dụng yếu tố tâm lý này vào kinh doanh. Mỗi khi bạn có được một ý tưởng đặc biệt, bạn nên gợi cho người khác ý tưởng đó và để họ biến nó thành hiện thực. Lúc đó họ sẽ xem ý tưởng ấy là của họ, họ sẽ yêu thích nó và dốc sức thực hiện bằng mọi giá.

**** Dễ khi nhận nhưng khó khi cho. Dễ là khi nghĩ xấu về người khác nhưng khó là khi tặng cho họ niềm tin. Dễ là khi dập tắt đi ước mơ của người khác và khó là khi gợi cho người khác một mong muốn tha thiết. Vậy tại sao ta không làm một điều "khó" mà hiệu quả thật tốt như khơi gợi mong muốn thiết tha ở một con người?***

NGUYÊN TẮC 3:

GỢI CHO NGƯỜI KHÁC Ý MUỐN THỰC HIỆN ĐIỀU BẠN MUỐN HỌ LÀM.

TÓM TẮT
NGHỆ THUẬT ỨNG XỬ CĂN BẢN

NGUYÊN TẮC 1:

Không chỉ trích, oán trách hay than phiền!

NGUYÊN TẮC 2:

Thành thật khen ngợi và biết ơn người khác.

NGUYÊN TẮC 3:

Gợi cho người khác ý muốn thực hiện điều bạn muốn họ làm.

PHẦN HAI

SÁU CÁCH TẠO THIỆN CẢM



4

THÀNH THẬT QUAN TÂM ĐẾN NGƯỜI KHÁC

Công ty Điện thoại New York đã từng tiến hành một nghiên cứu chi tiết qua các cuộc điện thoại để tìm xem từ nào là từ được dùng nhiều nhất. Kết quả cho thấy đó là đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất "Tôi". Nó đã được dùng 3.900 lần trong 500 cuộc điện thoại.

Khi nhìn bức ảnh một nhóm người trong đó có bạn thì ai là người bạn tìm kiếm đầu tiên?

Nếu bạn tin là mọi người đều chú ý đến bạn thì xin hãy trả lời câu hỏi sau đây: *"Nếu chẳng may hôm nay tôi qua đời thì có bao nhiêu người đến viếng và đưa tiễn tôi?"*. Khi chúng ta cố gây ấn tượng với người khác chỉ để người ấy quan tâm đến mình, chúng ta sẽ không bao giờ có nhiều bạn bè thật sự chân thành.

Alfred Adler, nhà tâm lý học nổi tiếng người Áo, trong kiệt tác *Cuộc đời có ý nghĩa với bạn như thế nào (What Life Should Mean to You)* đã viết: *"Ai không quan tâm đến đồng loại sẽ gặp những khó khăn lớn nhất trong đời và sẽ gây ra những tổn hại lớn nhất cho người khác. Chính từ những cá nhân ấy mà mọi thất bại của con người nảy sinh"*.

Nhận định của Adler trọn vẹn đến mức tôi rất muốn được lặp lại: *"Ai không quan tâm đến đồng loại sẽ gặp những khó khăn lớn nhất trong đời và sẽ gây ra những tổn hại lớn nhất cho người khác, và sau đó đến chính họ. Chính từ những cá nhân ấy mà mọi thất bại và tai họa của con người nảy sinh"*.

Tôi từng dự một khóa viết truyện ngắn ở Đại học New York. Khi đó, giám đốc một tạp chí hàng đầu đã phát biểu: *"Nếu không quan tâm đến mọi người thì đừng mong trở thành một nhà văn viết truyện ngắn thành công"*. Ông nói rằng, chỉ cần đọc một vài đoạn trong bất kỳ truyện ngắn nào, ông đều có thể nói ngay tác giả đó có yêu độc giả của mình hay không. *"Nếu như người viết không quan tâm, không trân trọng độc giả thì độc giả cũng sẽ không thích truyện của người đó"*.

Việc đối nhân xử thế cũng vậy.

Tôi có dịp trò chuyện với Howard Thurston, một ảo thuật gia nổi tiếng thế giới trong lần cuối cùng ông xuất hiện trên sân khấu Broadway. Suốt 40 năm, ông đã từng làm hơn 60 triệu người phải tròn xoe mắt kinh ngạc trước những màn biểu diễn của mình và ông đã kiếm được tổng cộng hai triệu đô-la nhờ công việc ấy.

Tôi hỏi bí quyết thành công của Thurston, ông cho rằng giáo dục trong trường học chẳng liên quan gì tới thành công của ông. Khi còn là một cậu bé, ông đã bỏ nhà đi lang thang, nhảy tàu, ngủ bờ ngủ bụi và xin ăn hết nhà này đến nhà khác. Ông học chữ qua các pa-nô quảng cáo và các biển chỉ đường.

Phải chăng ông có kỹ thuật siêu đẳng về ảo thuật? Không, ông bảo rằng có hàng trăm quyển sách viết về ảo thuật và hàng chục người biểu diễn giỏi hơn ông. Tuy nhiên, ông có hai điều mà những người khác không có. Thứ nhất, ông có khả năng nêu bật nhân cách của mình vượt trên ánh đèn sân khấu. Ông là một nhà ảo thuật bậc thầy. Ông hiểu bản tính con người. Mọi điều ông làm, mọi cử chỉ, giọng nói, mỗi cái ngước mắt nhìn đều đã được tính toán cẩn thận từ trước. Mỗi động tác của ông đều được tính đến một phần nhỏ của giây. Thứ hai, và điều này mới quan trọng là Thurston có một tình yêu thực sự dành cho khán giả. Ông bảo, nhiều nhà ảo thuật thường nhìn khán giả và tự nhủ: *"Tốt lắm, đây là một đám người tỉnh lẻ dễ lừa bịp, ta sẽ đánh lừa họ dễ dàng thôi!"*. Thurston thì khác hẳn: *"Tôi biết ơn những người đến xem tôi biểu diễn. Họ cho tôi cơ hội kiếm sống bằng một nghề rất thú vị. Tôi sẽ đem đến cho họ những màn trình diễn hay nhất của tôi"*.

Ông chưa bao giờ ra trước ánh đèn sân khấu mà không tự nhủ: *"Tôi yêu khán giả của tôi. Tôi yêu quý tất cả các bạn"*.

Chắc hẳn các bạn nghĩ rằng cách nói của ông có vẻ ngớ ngẩn và buồn cười. Nhưng đó thực sự là phương pháp được một trong những nhà ảo thuật nổi tiếng nhất mọi thời đại sử dụng thành công.

Đây cũng chính là bí quyết của Tổng thống Theodore Roosevelt. Ngay cả những người phục vụ cũng yêu mến ông. James E. Amos, một người phục vụ của Theodore Roosevelt, đã viết một quyển sách về ông nhan đề *Theodore Roosevelt - thần tượng của những người phục vụ (Theodore Roosevelt, Hero to His Valet)*. Trong sách có đoạn: *"Có lần, vợ tôi hỏi Tổng thống con chim bobwhite trông như thế nào vì cô ấy chưa từng nhìn thấy. Lúc đó ngài mô tả cặn kẽ cho cô ấy. Lát sau, chúng tôi có điện thoại. Đầu dây bên kia là Tổng thống. Ngài gọi và bảo vợ tôi rằng, hiện có một con chim bobwhite ngoài sân, cứ nhìn ra cửa sổ sẽ thấy ngay. Tính cách của ngài là thế, lúc nào cũng thân thiện, ân cần. Mỗi khi đi ngang qua căn phòng của chúng tôi, dù không nhìn thấy vợ chồng tôi ở đấy, ông vẫn gọi to: "Annie!" hoặc "James!". Giống hệt như lời chào hỏi giữa những người bạn với nhau"*.

Làm sao nhân viên không yêu mến những nhà lãnh đạo như thế? Làm sao mọi người lại không yêu mến một nhân cách như thế?

Roosevelt còn được kính trọng vì tính cách rất khiêm tốn của mình. Sau khi mãn nhiệm, có lần ông được mời vào Nhà

Trắng khi Tổng thống và Phu nhân không ở đấy. Ông đến và chào tất cả những nhân viên cũ mà ông gặp bằng tên thân mật của họ.

Archie Butt kể lại: Khi Roosevelt gặp cô phụ bếp Alice, ông hỏi Alice có còn làm món bánh ngô hay không. Alice đáp cô vẫn làm nhưng bây giờ chỉ dành cho những người phục vụ. Roosevelt nói ngay: "Ồ, sao họ lại không biết thưởng thức như vậy! Ta sẽ nói điều này với Tổng thống khi ông ấy quay về", và vui vẻ nhận chiếc bánh ngô mà Alice tặng ông sau đó. Trên đường ra về, ông vẫy chào tất cả những người làm vườn mà ông gặp.

"Sự trân trọng của Roosevelt với những người đã từng làm việc và phục vụ mình trước đây khiến chúng tôi vô cùng xúc động." - Ike Hoover, đội trưởng đội cận vệ làm việc hơn 40 năm ở Nhà Trắng, xúc động kể lại. Ông nói: "Hai năm rồi chúng tôi mới có lại một ngày hạnh phúc như thế. Không tiền bạc nào có thể đánh đổi được những tình cảm như vậy".

Một người bình thường vẫn có thể nhận được sự chú ý cũng như thời gian và sự hợp tác của những nhân vật nổi tiếng bằng cách thực sự quan tâm và ngưỡng mộ họ. Cách đây nhiều năm, tôi tổ chức một khóa học cách viết tiểu thuyết ở Viện Nghệ thuật và Khoa học Brooklyn. Chúng tôi mong muốn những tác giả nổi tiếng như Kathleen Norris, Fannie Hurst, Ida Tarbell, Albert Payson Terhune, Rupert Hughes đến Brooklyn và chia sẻ những kinh nghiệm quý báu của họ. Thế là chúng tôi viết thư cho những tác giả nổi tiếng này, bày tỏ lòng cảm kích và ngưỡng mộ đối với

những tác phẩm của họ và rất mong nhận được lời khuyên cũng như học những bí quyết thành công từ họ.

Mỗi bức thư đều được ký với gần một trăm năm mươi học viên. Trong thư chúng tôi cũng trình bày rằng chúng tôi hiểu các tác giả đều rất bận rộn nên không thể chuẩn bị một bài diễn thuyết được. Vì thế, chúng tôi đính kèm một danh sách những câu hỏi về phương pháp viết văn để họ tiện trả lời. Và kết quả là tất cả những nhân vật nổi tiếng đó đều đến Brooklyn để chia sẻ với chúng tôi.

Cũng bằng phương pháp này, tôi đã thuyết phục được Leslie M. Shaw, Bộ trưởng Bộ Tài chính trong chính phủ của Theodore Roosevelt; George Wickersham, Chưởng lý trong nội các Taft; William Jennings Bryan, Franklin D. Roosevelt và nhiều nhân vật lỗi lạc khác đến nói chuyện với các học viên.

Công nhân trong một nhà máy, nhân viên trong một cơ quan hay một ông vua trên ngai vàng đều yêu thích những người thán phục mình. Hoàng đế Đức là một ví dụ điển hình. Vào cuối cuộc Chiến tranh Thế giới thứ nhất, có lẽ ông là con người bị cả thế giới khinh bỉ. Ngay cả người dân nước ông cũng chống lại ông. Ông phải sang Hà Lan tị nạn chính trị. Hàng triệu người muốn xé xác nhà vua vì sự căm phẫn đang sôi sục trong họ. Ngay vào lúc đó, một cậu bé viết cho nhà vua một bức thư đơn giản, chân thành và đầy tình thương mến, cảm phục. Cậu bé viết rằng dù cho ai có nói gì đi nữa, bao giờ cậu cũng yêu quý Wilhelm và xem ông như vị hoàng đế của mình. Nhà vua rất

cảm động khi đọc thư và ngay lập tức, ông đã mời cậu bé đến gặp mình. Cậu bé không đến một mình mà đi cùng với mẹ. Sau đó, vị hoàng đế đã cưới mẹ của cậu bé dễ thương. Câu chuyện có thật nhưng lại giống như một chuyện cổ tích.

Có một nguyên tắc rất cơ bản. Nếu chúng ta muốn có những người bạn thật sự thì hãy nghĩ và làm việc gì đó cho họ, dành cho họ thời gian, sức lực và sự quan tâm không vụ lợi.

Tôi có thói quen kín đáo dò hỏi ngày sinh của bạn bè từ rất nhiều năm trước. Vào đầu mỗi năm, tôi ghi chú những ngày sinh nhật này trong quyển lịch bỏ túi. Khi những ngày ấy đến, tôi sẽ gửi một bức thư hay một món quà cho họ. Và bạn có tin không, sự vui mừng của họ khiến tôi cảm thấy dường như mình là người duy nhất trên trái đất này nhớ đến ngày sinh của họ.

Nếu như bạn muốn kết bạn với người khác thì hãy chào họ một cách thật sôi nổi và nhiệt tình. Khi có ai đó gọi điện thoại cho bạn, bạn hãy nói câu *"Xin chào!"* bằng một giọng biểu lộ sự vui thích thật lòng. Bạn đã từng nghe về *"giọng nói biết cười"* đúng không? Nhiều công ty huấn luyện nhân viên trực điện thoại chào người gọi đến bằng giọng nói toát lên niềm vui, sự quan tâm và lòng nhiệt tình. Người gọi đến sẽ cảm thấy được quan tâm thực sự. Đừng quên điều này khi bạn gọi hay trả lời điện thoại hôm nay nhé.

Biểu lộ sự quan tâm chân thành đối với người khác không những giúp bạn có thêm bạn bè mà còn có thể làm tăng lòng trung thành của khách hàng đối với công ty bạn.

Trong một kỳ phát hành của tờ báo thuộc Ngân hàng Quốc gia Bắc Mỹ ở New York, tòa soạn đã cho đăng lá thư của một khách hàng tên Madeline Rosedale gửi giám đốc ngân hàng này. Lá thư như sau:

"Tôi muốn ông biết rằng tôi rất quý mến các nhân viên làm việc trong ngân hàng của ông. Ai cũng lịch sự, nhã nhặn và sẵn sàng giúp đỡ. Thật thú vị khi được một cô thu ngân chào đón vui vẻ sau khi mình đã chờ đợi lâu như vậy. Năm rồi, mẹ tôi nằm bệnh viện suốt nhiều tháng. Tôi thường giao dịch với Marie Petrucello, cô ấy quan tâm cả đến gia đình tôi và hỏi thăm tình hình sức khỏe của mẹ tôi".

Bạn nghĩ khách hàng Rosedale có bỏ ngân hàng này được không?

Charles R. Walters, nhân viên của một trong những ngân hàng lớn nhất New York được giao nhiệm vụ chuẩn bị một báo cáo mật về một tập đoàn. Anh chỉ biết có một người duy nhất nắm những thông tin mà anh cần gấp. Khi Walters được đưa vào phòng của nhân vật nắm giữ thông tin quan trọng này, anh nghe cô thư ký trẻ bảo rằng hôm nay cô không có con tem nào cho ông cả. Ông giải thích với Walters: "Tôi đang sưu tập tem cho thằng con trai mười hai tuổi". Walters trình bày công việc của mình và bắt đầu đưa ra những câu hỏi. Ông trưởng phòng này tỏ ra mơ hồ, trả lời chung chung mà không đi vào trọng tâm. Ông không muốn nói và xem ra không điều gì có thể thuyết phục ông ta nói cả. Cuộc phỏng vấn ngắn ngủi và khô khan. Ông Walters nói khi kể lại câu chuyện cho lớp học của tôi nghe: "Thú

thực, tôi không biết nên làm như thế nào. Sau đó, tôi nhớ lại điều mà cô thư ký đã nói với ông ta, đó là những con tem, cậu con mười hai tuổi… Và tôi chợt nhớ rằng bộ phận đối ngoại của ngân hàng chúng tôi giao dịch thư từ khắp nơi nên chúng tôi có những con tem từ rất nhiều quốc gia trên thế giới. Chiều hôm sau, tôi lại đến thăm ông trưởng phòng này và viết một lưu ý nhỏ gửi trước cho ông rằng tôi đã có được vài con tem cho cậu con trai của ông. Ông ta bắt tay tôi niềm nở như thể đang tranh thủ cử tri để tìm đường vào Quốc hội. Nụ cười bừng nở trên mặt ông và thiện chí biểu lộ rõ rệt qua thái độ. Ông vừa nói vừa ngắm nhìn, vừa vuốt ve những con tem: "Thằng George nhà tôi sẽ thích những con tem này lắm! Quả là một kho báu!". Chúng tôi có nửa giờ đồng hồ nói chuyện về tem và xem hình cậu bé. Ngay sau đó, ông dành hơn một giờ cung cấp cho tôi mọi thông tin mà tôi cần, thậm chí không cần tôi phải gợi ý. Rồi ông lại gọi những nhân viên khác vào để bổ sung thêm nữa. Chưa hết, ông còn gọi điện thoại cho một vài người cộng tác với ông. Ông cung cấp cho tôi rất nhiều thông tin mới, các sự kiện, hình ảnh, báo cáo và cả những thư từ liên quan. Theo cách nói của giới phóng viên, tôi đã có được những tin tức hấp dẫn nhất và 'hot'[12] nhất".

Dưới đây là một minh họa khác:

Nhiều năm ròng, C. M. Knaphle ở Philadelphia tìm cách bán chất đốt cho một tổ chức bán hàng đa cấp lớn. Nhưng công ty này vẫn tiếp tục mua chất đốt của một nhà cung cấp ngoài thành phố và họ giao hàng ngay trước cổng công ty của

(12) Hot: Ý nói tin tức "nóng" nhất, mới nhất.

Knaphle. Một buổi tối nói chuyện trước lớp học của tôi, ông Knaphle bộc lộ sự bực tức đối với công ty bán hàng đa cấp nọ.

Tôi gợi ý ông thử một cách tiếp cận khác. Chúng tôi tổ chức một cuộc tranh luận giữa những học viên trong lớp về sự phát triển của lối bán hàng đa cấp đang gây cho đất nước nhiều thiệt hại hơn lợi ích.

Theo gợi ý của tôi, Knaphle đứng về phía ủng hộ. Ông tán thành và bênh vực những tổ chức bán hàng đa cấp. Sau đó, ông đến gặp thẳng một ủy viên quản trị của tổ chức bán hàng đa cấp mà ông từng bực tức: *"Tôi không đến đây để tìm cách bán chất đốt. Tôi đến để nhờ ông giúp tôi một việc"*. Sau đó ông kể về cuộc tranh luận: *"Tôi đến nhờ ông giúp, bởi vì tôi không nghĩ ra một người nào khác có đủ khả năng và kiến thức sâu rộng cho tôi được những lời khuyên mà tôi đang cần. Tôi sẽ rất biết ơn những giúp đỡ của ông"*.

Sau một phút nghe tôi trình bày, ông ấy mời tôi ngồi và nói chuyện với tôi đúng một giờ bốn mươi bảy phút. Ông gọi một người quản trị khác vốn đã từng viết một quyển sách về bán hàng đa cấp, đang giữ việc soạn thảo cho hiệp hội bán hàng đa cấp quốc gia trao cho tôi một bản sao cuộc tranh luận về vấn đề này.

Ông ấy cảm thấy rằng việc bán hàng đa cấp đã góp phần mang lại lợi ích thực sự cho con người. Ông tự hào về điều ông đang làm cho hàng trăm cộng đồng. Khi nói, mắt ông sáng bừng lên và tôi phải thú nhận rằng ông đã mở mắt cho tôi thấy được những điều tôi chưa bao giờ mơ đến. Ông đã làm thay đổi toàn bộ thái độ và cách nhìn của tôi.

Khi tôi ra về, ông đưa tôi ra cửa, ôm vai tôi rồi chúc tôi thành công trong cuộc tranh luận. Ông còn ân cần bảo tôi trở lại và cho ông biết kết quả như thế nào. Những lời cuối cùng của ông là: "Mong rằng anh sẽ trở lại. Tôi muốn đặt hàng chất đốt của anh".

Với tôi, điều đó gần như là một phép màu. Ông sẵn lòng mua chất đốt cho tôi mà không cần tôi gợi ý hay yêu cầu. Chỉ bằng việc thực sự quan tâm đến ông và công việc của ông chứ không phải bắt ông quan tâm đến tôi và sản phẩm của tôi, trong chưa đầy hai tiếng đồng hồ, tôi đã đạt được một kết quả mà suốt 10 năm qua tôi tìm kiếm vô vọng."

Không phải ông Knaphle phát hiện được một chân lý mới. Một trăm năm trước khi Chúa Jesus ra đời, nhà thơ La Mã lừng danh Publilius Syrus đã nhận xét: *"Chúng ta chỉ quan tâm đến người khác khi họ quan tâm đến chúng ta".*

Cách biểu lộ sự quan tâm cũng tương tự việc ứng dụng các nguyên tắc khác trong đối nhân xử thế: phải thật lòng, không giả dối. Nó phải có lợi với người biểu lộ mối quan tâm và cả người nhận được sự quan tâm. Kết quả cuối cùng luôn phải đảm bảo đôi bên cùng có lợi.

Martin Ginsberg, một học viên của tôi ở Long Island, New York, kể về một người điều dưỡng đã gây ấn tượng đặc biệt cho ông và tác động sâu sắc đến đời ông như sau: *"Đó là ngày lễ Tạ ơn năm tôi lên mười. Tôi đang nằm trong một bệnh viện từ thiện của thành phố để hôm sau trải qua một ca phẫu thuật quan trọng. Tôi biết rằng mình sẽ phải chịu đựng đau đớn và bị giữ chặt trên giường hàng*

tháng trời. Cha tôi đã qua đời. Hai mẹ con tôi sống trong một căn phòng nhỏ. Thật không may là ngày hôm ấy mẹ tôi lại bị bệnh nên không thể đến thăm tôi được.

Ngày hôm đó cứ kéo dài ra mãi. Cảm giác cô đơn, thất vọng và sợ hãi bao trùm lấy tôi. Tôi biết mẹ tôi cũng ở nhà một mình, lo lắng cho tôi không có ai bên cạnh, không có ai để cùng ăn và thậm chí không có đủ tiền để đãi tôi một bữa tiệc vào ngày lễ Tạ ơn. Nước mắt tủi thân cứ trào ra. Tôi gục đầu trên gối, kéo chăn đắp cho đỡ lạnh lòng, khóc một mình trong lặng lẽ, đau xót, tự thương mình và thương mẹ. Cả người tôi đau đớn như bị tra tấn. Một cô điều dưỡng tập sự nghe tiếng khóc đã đến bên tôi. Cô kéo chăn ra khỏi mặt tôi và bắt đầu lau nước mắt cho tôi. Cô chia sẻ với tôi cảm giác cô đơn và tâm sự rằng cô cũng rất buồn vì phải làm việc và không thể về với gia đình trong lúc cần sum họp này. Thế rồi cô mời tôi cùng ăn trưa. Đó là hai khay thức ăn với những món ăn thường dùng cho ngày lễ Tạ ơn. Dù theo kế hoạch vào bốn giờ chiều cô có thể ra về, song cô vẫn ở lại với tôi cho đến tận mười một giờ đêm. Cô vui đùa, nói chuyện với tôi cho đến khi tôi chìm vào giấc ngủ. Nhiều lễ Tạ ơn khác đã đến và qua đi trong đời nhưng tôi vẫn luôn nhớ mãi ngày lễ Tạ ơn năm ấy. Tôi đã chìm trong nỗi lạnh lẽo của cảm giác hụt hẫng, cô đơn và sợ hãi nhưng bỗng tìm thấy hơi ấm và sự dịu dàng từ một người hoàn toàn xa lạ. Từ lúc đó, tôi được tiếp thêm một sức mạnh thần kỳ để có thể vượt qua tất cả những đau đớn, buồn khổ xảy đến trong đời mình."

Sự quan tâm chân thành đến người khác sẽ tạo ra những phép màu. Phép màu ấy không chỉ dành cho người khác mà còn dành cho chính bạn.

**** Hãy luôn nhớ rằng bạn có hai cánh tay: một để tự giúp mình, và một để giúp người khác.***

**** Một người có thể thành công trong hầu hết mọi việc nếu anh ta có một lòng nhiệt tình vô hạn.***

- Charles Schwab

NGUYÊN TẮC 4:

THẬT LÒNG QUAN TÂM ĐẾN NGƯỜI KHÁC.



5

CÁCH ĐƠN GIẢN ĐỂ TẠO ẤN TƯỢNG TỐT ĐẸP

Hành động có ảnh hưởng mạnh hơn lời nói. Khi chúng ta cười, nét mặt chúng ta tràn ngập niềm hân hoan và tình thân mến. Một nụ cười niềm nở tự đáy lòng có thể thay cho lời nói: *"Tôi thật sự quý mến anh!"* hay *"Tôi thật sự rất vui khi gặp bạn vì bạn làm tôi hạnh phúc"*.

Charles Schwab chia sẻ với tôi rằng chính nụ cười của ông mới đáng giá hàng triệu đô-la. Và ông hoàn toàn chính xác. Chính tính cách của Charles, sự duyên dáng, lịch lãm, khả năng

làm mọi người yêu mến mình đã đem lại thành công vượt bậc cho ông; và nụ cười quyến rũ của ông là yếu tố quan trọng nhất.

Có một câu danh ngôn dành cho những người đang yêu: *"Hãy yêu người nào có thể làm bạn luôn mỉm cười vì chỉ có nụ cười mới có thể xua đi những góc khuất tăm tối trong tâm hồn"*.

Trong tình yêu, nụ cười có ý nghĩa lớn như thế. Đối với tất cả các mối quan hệ khác, nụ cười cũng đem lại những kết quả kỳ diệu như vậy.

Một hôm tôi được giới thiệu với danh ca Maurice Chevalier. Thú thật là tôi rất thất vọng khi nhìn thấy ông trong bộ dạng ủ rũ, lầm lỳ như một kẻ chết rồi. Bỗng có ai nói điều gì đó làm ông mỉm cười. Toàn bộ gương mặt ông bừng sáng như có tia nắng mặt trời xuyên qua đám mây mù… Không có nụ cười đó, Maurice có lẽ giờ đây vẫn còn đang cặm cụi đóng bàn ghế ở một xưởng mộc nào đó của Paris.

Nụ cười của một đứa bé cũng có tác dụng như vậy. Một ngày mùa xuân trong phòng đợi của bác sĩ thú y Stephen K. Sproul ở Raytown, Missouri, hôm đó rất đông khách đang nóng lòng chờ bác sĩ khám cho những con thú cưng của mình. Chợt một thiếu phụ bước vào với một đứa bé độ chín, mười tháng tuổi trên tay và một chú mèo con. Cô ngồi cạnh một người đàn ông đang hết sức bực tức vì phải chờ đợi quá lâu. Cháu bé ngước mắt nhìn và tặng ông ấy một nụ cười ngây thơ rạng rỡ. Tất nhiên, người đàn ông cười lại với đứa bé và cuộc chuyện trò của ông với mẹ cậu bắt đầu. Sau đó, mọi người trong phòng cũng

tham gia vào câu chuyện của họ và không khí bực bội, căng thẳng bỗng dưng tan biến mất.

Phải chăng tôi đang nói đến nụ cười nhăn nhở giả tạo? Không đâu! Sự giả tạo không đánh lừa được ai. Một nụ cười thực sự, một nụ cười làm ấm lòng người phải xuất phát từ tận đáy lòng. Nó phải thể hiện sự quan tâm, mong muốn tìm hiểu về người đối diện.

Giáo sư tâm lý học James V. McConnell, Đại học Michigan, nói: *"Những ai biết mỉm cười đều có thiên hướng biết cách quản lý, bán hàng hiệu quả, tạo hạnh phúc và nuôi dạy con cái nên người. Một nụ cười chuyển tải nhiều thông điệp hơn hẳn một cái cau mày. Chính vì vậy, khích lệ là cách hiệu quả hơn hẳn trừng phạt"*.

Giám đốc nhân sự của một cửa hàng bách hóa lớn ở New York khẳng định với tôi rằng bà sẵn sàng thuê một nhân viên bán hàng chưa học xong tiểu học nhưng có nụ cười tươi tắn hơn là một tiến sĩ tâm lý học có gương mặt ủ dột, cáu kỉnh.

Nụ cười có sức tác động vô cùng mạnh mẽ – ngay cả khi người ta không nhìn thấy nó. Các công ty điện thoại trên toàn nước Mỹ đều có chương trình huấn luyện mang tên "Sức mạnh của nụ cười". Trong chương trình này, các điện thoại viên được yêu cầu phải luôn mỉm cười khi trả lời điện thoại vì người nghe có thể "nghe" được nụ cười của họ qua giọng nói. Bạn hãy thử nhấc máy lên gọi cho bạn bè hay người thân của mình, lần đầu bạn không mỉm cười khi nói, lần thứ hai bạn mỉm cười thật tươi, bạn sẽ thấy điều kỳ diệu trong thái độ mà bạn sẽ đem đến cho

người nhận cuộc gọi. Trong nhiều trường hợp, điều này còn quyết định hiệu quả cả một ngày làm việc của họ và của chính chúng ta.

Robert Cryer, giám đốc một công ty máy tính ở Cincinnati, Ohio, kể về sự thành công trong việc tuyển người: *"Tôi gần như tuyệt vọng trong việc cố gắng tuyển một tiến sĩ khoa học máy tính cho công ty. Cuối cùng tôi tìm được một chàng trai với những phẩm chất lý tưởng vừa mới tốt nghiệp Đại học Purdue. Sau nhiều cuộc trao đổi qua điện thoại, tôi biết rằng anh đã được nhiều công ty khác chào mời, trong đó có nhiều công ty uy tín và nổi tiếng hơn công ty của tôi. Tôi rất hào hứng vì anh chấp nhận đề nghị. Sau khi anh bắt đầu công việc, tôi hỏi tại sao lại chọn chúng tôi, anh dừng lại một phút rồi nói: "Tôi cho rằng đó là vì các nhà quản lý trong các công ty khác tiếp điện thoại với giọng lạnh lùng, chỉ thuần túy quan tâm đến công việc, làm tôi cảm thấy như là một chuyện giao dịch kinh doanh đơn thuần. Riêng giọng của ông nghe như thể là ông vui vẻ lắng nghe tôi, như là ông thực sự muốn tôi tham gia vào tổ chức của ông. Và ông có thể yên trí rằng tôi vẫn đang trả lời điện thoại trong khi mỉm cười."*

Vị chủ tịch hội đồng quản trị của một trong những công ty cao su lớn nhất nước Mỹ bảo tôi rằng, theo kinh nghiệm của ông thì người ta ít khi thành công trong công việc gì nếu không có cảm hứng và niềm vui trong công việc đó. Nhà lãnh đạo này không tin vào câu *"Làm việc cật lực là chìa khóa tuyệt diệu để mở cánh cửa của thành công"*. Ông nói: *"Tôi biết nhiều người thành công vì tìm thấy niềm vui trong kinh doanh. Rồi họ thay đổi vì niềm vui ấy đã biến thành một công việc đơn điệu. Việc kinh doanh đi xuống và họ mất đi mọi hứng thú để rồi cuối cùng thất bại"*.

Bạn cần có thái độ vui vẻ khi tiếp xúc với mọi người nếu bạn muốn họ cũng có ý nghĩ tương tự.

Tôi đã đề nghị hàng ngàn doanh nhân thử mỉm cười với mọi người họ gặp trong ngày, và suốt bảy ngày trong tuần, sau đó cho tôi biết kết quả.

Ta hãy đọc bức thư của William B. Steinhardt, một nhà môi giới chứng khoán ở Thị trường Chứng khoán New York. Trường hợp của ông không phải là đặc biệt mà là một điển hình của hàng ngàn trường hợp tương tự. Ông viết: *"Tôi đã kết hôn trên 18 năm và trong suốt ngần ấy năm tôi ít khi mỉm cười với vợ tôi hay nói được hai mươi từ với cô ấy tính từ sáng sớm cho đến khi chúng tôi đi ngủ vào buổi tối. Tôi đúng là một trong những gã cáu kỉnh nhất từ xưa tới nay. Khi ông yêu cầu tôi phải kể về trải nghiệm của tôi khi mỉm cười với người khác, tôi nghĩ mình cần phải làm thử trước đã. Sáng hôm sau, khi chải tóc, tôi nhìn cái vẻ mặt rầu rĩ của mình trong gương và bảo: "Bill, hôm nay cậu phải xóa cái vẻ cáu kỉnh trên bộ mặt u ám của cậu đi. Cậu phải mỉm cười và bắt đầu ngay từ lúc này". Khi ngồi ăn sáng, tôi mỉm cười và chào vợ tôi: "Chào em yêu!". Vợ tôi sửng sốt đến bàng hoàng cả người. Tôi bảo cô ấy rằng chưa hết đâu, việc này sẽ diễn ra thường xuyên, và tôi đã giữ được lời cam kết của mình.*

Hai tháng nay, từ khi biết cười, tôi đã đem đến cho gia đình mình nhiều hạnh phúc hơn so với cả mười tám năm chung sống bên nhau trước đó.

Khi đến sở làm, gặp người gác cổng, tôi chào: "Anh có khỏe không?" kèm theo một nụ cười. Khi đi ăn trưa, tôi đã mỉm cười với

người phục vụ và không quên nói với họ một câu pha trò vui vẻ. Tôi thấy ngay rằng mọi người đều mỉm cười lại với tôi. Tôi đối xử với những khách hàng đến khiếu nại hay phàn nàn bằng thái độ niềm nở và nhận ra rằng mọi việc đều được giải quyết dễ dàng hơn. Tôi hiểu rằng những nụ cười hàng ngày đem đến cho tôi nhiều tiền, thật nhiều tiền và quan trọng hơn là chân giá trị của hạnh phúc. Tôi đang hợp tác kinh doanh với đối tác là một thanh niên dễ thương. Tôi đắc ý về những kết quả vừa đạt được đến nỗi tôi kể hết cho cậu ấy nghe về ý nghĩa triết học mình mới lĩnh hội trong quan hệ giữa người với người. Sau đó, cậu thú nhận rằng, lần đầu tiếp xúc với tôi, cậu nghĩ tôi là một con người gắt gỏng và khó tính. Mãi đến gần đây cậu mới thay đổi ý kiến. Cậu nói rằng tôi thật sự đáng mến và gần gũi khi mỉm cười. Tôi cũng đã bớt dần thói quen phê phán, chỉ trích. Giờ đây, tôi đã biết cảm kích và khen ngợi người khác. Tôi thôi nói về những gì tôi muốn và biết cách nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của người khác. Và những việc này đã thực sự thay đổi cuộc đời tôi. Tôi đã là một con người khác hẳn, một người vui vẻ hơn, giàu có hơn và hạnh phúc hơn trong quan hệ bạn bè và trong hạnh phúc gia đình".

Bạn sẽ bảo rằng: *"Làm sao tôi có thể cười được khi trong lòng không vui?"*. Tôi xin chia sẻ hai bước giúp bạn tự tạo niềm vui cho mình. Trước hết, hãy bắt chính bạn mỉm cười. Nếu bạn ngồi một mình, bạn có thể huýt sáo hay hát khẽ một giai điệu nào đấy. Tự nhiên, lúc ấy, nỗi buồn sẽ vơi đi và bạn bắt đầu cảm thấy nhẹ nhàng. Khoa học đã chứng minh rằng hành động và cảm xúc có sự tương tác lẫn nhau. Bằng cách bắt hành động phải chịu sự kiểm soát trực tiếp của ý chí, chúng ta có thể gián tiếp

điều chỉnh cảm xúc dù cho cảm xúc là thứ vốn nằm ngoài tầm kiểm soát của ý chí.

Như vậy, để xua tan một nỗi buồn, cách tốt nhất là tự mỉm cười.

Không phải của cải vật chất bạn đang sở hữu, hay địa vị xã hội của bạn làm bạn hạnh phúc hay đau khổ. Hai người có thể có cùng một địa vị như nhau, cùng làm một công việc như nhau, cùng kiếm được tiền bạc và uy tín như nhau nhưng một người có thể cảm thấy đau khổ còn người kia cảm thấy hạnh phúc. Tại sao lại có điều kỳ lạ như thế? Đơn giản là do thái độ và tinh thần của hai con người ấy khác nhau. Tôi đã nhìn thấy nhiều gương mặt hạnh phúc nơi những người nông dân nghèo đang làm lụng vất vả với dụng cụ lao động thô sơ trong cái nắng oi bức của miền nhiệt đới. Và tôi cũng đã từng thấy những gương mặt thất vọng và khổ sở trong những văn phòng sang trọng, hiện đại, bên trong những tòa nhà chọc trời ở New York, Chicago hay Los Angeles.

Shakespeare nói rằng: *"Không có sự vật, hiện tượng hay hoàn cảnh tốt hay xấu mà chính cách nghĩ của con người khiến nó xấu hay tốt"*.

Abe Lincoln có lần đã nói: *"Hầu hết con người đều hạnh phúc nếu họ có những suy nghĩ hạnh phúc"*. Lần nọ, tôi đã bắt gặp một minh họa sinh động cho chân lý này khi bước lên cầu thang của nhà ga Long Island, New York. Ngay trước mặt tôi là hơn ba mươi cậu bé khuyết tật với gậy và nạng tập tễnh bước lên cầu

thang. Có một cậu phải được hai người khiêng lên. Tôi sửng sốt thấy các em cười nói vui vẻ với nhau như không hề để ý đến tình trạng khuyết tật của mình. Quá đỗi ngạc nhiên, tôi bèn hỏi chuyện một trong những người trông nom các em. Ông ấy trả lời: *"Khi một đứa trẻ hiểu rằng nó sẽ tàn tật suốt đời, lúc đầu nó hoảng hốt, đau khổ và thất vọng. Nhưng rồi sau đó, nó vượt qua tâm trạng đau khổ ấy và chấp nhận số phận của mình để vui sống như những đứa trẻ bình thường khác"*.

Tôi thật lòng khâm phục những cậu bé đó. Các em đã dạy cho tôi một bài học mà tôi biết chắc mình sẽ không bao giờ quên.

Khi làm việc một mình suốt ngày trong căn phòng đóng kín của công ty, ít có dịp giao lưu với các đồng nghiệp, người ta thường cảm thấy cô đơn rồi dần dần hình thành thói quen cô độc. Chị Maria Gonzalez ở Guadalajara, Mexico, có một công việc như vậy. Mặc dù cũng muốn được thân thiện với các đồng nghiệp khác nhưng mỗi khi đi qua đại sảnh, nghe mọi người nói cười tíu tít, chị chỉ ngại ngùng nhìn về phía khác. Sau vài tuần, cảm nhận được sự cô độc của mình, chị đã tự nhủ: *"Này, Maria, mày không thể hy vọng các đồng nghiệp đến với mày mà phải chủ động ra gặp họ chứ!"*. Sau đó, khi bước đến góc giải khát của công ty, chị mỉm cười thật tươi với những người chị gặp và hỏi: *"Hôm nay anh chị thế nào?"*. Kết quả đến ngay lập tức. Những nụ cười và những lời chào đáp lại. Cả hành lang văn phòng dường như tươi vui hơn, mối quan hệ đồng nghiệp được cải thiện, công việc bỗng trở nên nhẹ nhàng, thoải mái hẳn lên. Và chị cảm thấy cuộc sống thật thú vị.

Dưới đây là lời khuyên của triết gia Elbert Hubbard: *"Mỗi khi bạn ra khỏi nhà, hãy ngẩng cao đầu lên, hít thở thật sâu, hãy đón nhận ánh nắng mặt trời, chào đón bạn bè với một nụ cười và trao tâm hồn bạn cho người khác trong từng cái bắt tay. Đừng sợ bị hiểu lầm và đừng phí thời gian nghĩ đến kẻ thù. Hãy tập trung vào những điều bạn muốn làm, không chùn bước, và bạn sẽ tiến thẳng đến đích. Hãy nghĩ đến những việc lớn lao và cao cả mà bạn muốn thực hiện trong đời. Rồi ngày tháng trôi qua, bạn sẽ thấy mình tự nhiên nắm được những cơ hội cần thiết để thực hiện mong muốn của mình, hệt như con tằm một khi đã nhả tơ thì sẽ miệt mài cho đến sợi tơ cuối cùng. Bạn hãy hình dung hình ảnh một nhân tài, đầy nhiệt huyết, có ích cho xã hội mà bạn khao khát trở thành. Hãy nuôi dưỡng hình ảnh này trong tâm trí, rồi dần dần bạn sẽ thấy mình đang trở thành con người đặc biệt đó… Suy nghĩ chính là điểm mấu chốt. Đó chính là nguồn gốc của mọi sáng tạo. Hãy duy trì một thái độ đúng đắn, một tinh thần dũng cảm, chân thành và vui vẻ. Mọi cơ hội sẽ đến từ sự khát khao và mọi mong ước chân thành đều sẽ được đáp ứng. Hãy ngẩng đầu thật cao và hiên ngang bước tới. Tất cả chúng ta đều là những nhân tài tiềm ẩn trong tư chất của chính mình"*.

Người Trung Hoa có câu châm ngôn nổi tiếng: *"Nếu không có nụ cười tươi tắn thì đừng mở hiệu buôn"*. Nụ cười là sứ giả thiện chí của bạn truyền đi những thông điệp không lời hơn hẳn bất kỳ câu nói nào. Nụ cười làm bừng sáng cuộc đời của tất cả những ai nhìn thấy nó. Đối với những người luôn phải tiếp xúc với những bộ mặt cau có, đôi khi giận dữ thì nụ cười của bạn như tia nắng mặt trời chiếu ánh sáng lấp lánh, xuyên qua đám

mây mù tăm tối. Và, không phải ngẫu nhiên mà một nhà thơ viết: *"Khi cười, gương mặt chúng ta nở hoa"*.

Cách đây vài năm, một cửa hàng bách hóa ở New York nhận ra áp lực mà những nhân viên bán hàng phải chịu trong ngày lễ Giáng sinh, họ đã cho treo một tấm bảng sau đây trước cửa:

GIÁ TRỊ CỦA NỤ CƯỜI TRONG NGÀY LỄ GIÁNG SINH

Nụ cười không tốn kém mà đem lại rất nhiều thứ.

Nụ cười không chỉ làm giàu người nhận mà cả người cho.

Nụ cười xuất hiện trong nháy mắt nhưng có thể để lại dấu ấn suốt đời.

Không ai giàu có mà thiếu nụ cười, người nghèo khổ sẽ trở nên giàu có hơn nhờ nụ cười.

Nụ cười đem lại hạnh phúc trong gia đình, mang lại cảm hứng, thiện chí trong công việc và làm ấm áp thêm tình bạn.

Nụ cười là chốn nghỉ ngơi cho người mệt mỏi, là ánh sáng ban mai cho người nản chí, là tia nắng mặt trời cho người buồn tủi, là thuốc giải độc tốt nhất cho những hoài nghi, lo lắng và sợ hãi.

Nụ cười không thể mua, xin, vay mượn hay cướp đoạt, bởi vì nó chỉ có giá trị khi con người chân thành trao tặng cho nhau.

Và nếu như trong những phút mua sắm tất bật cuối cùng của bạn, nếu một vài nhân viên của chúng tôi quá mệt mỏi không nở nổi một nụ cười tặng bạn, bạn có thể rộng lượng gửi tặng họ một nụ cười của chính bạn không?

... vì không ai cần một nụ cười nhiều bằng người đã không còn một nụ cười nào nữa để cho đi!

**** Đừng quên mỉm cười trong cuộc sống. Nụ cười của bạn mang lại hạnh phúc cho những người xung quanh và do đó cũng mang lại hạnh phúc cho chính bản thân bạn.***

**** Hãy mỉm cười với nhau - dù đó là người bạn chưa quen biết. Nụ cười ấy sẽ soi chiếu đến những góc khuất của tâm hồn và làm bừng sáng cả những nơi tăm tối nhất.***

NGUYÊN TẮC 5:

HÃY MỈM CƯỜI!

6

ĐỂ MỌI VIỆC LUÔN ĐƯỢC SUÔN SẺ

Nhớ lại năm 1898, một thảm kịch xảy ra tại thị trấn Rockland, New York. Buổi sáng đầy tuyết lạnh và trơn trợt hôm đó Jim Farley ra chuồng ngựa đóng yên cương đi dự đám tang một đứa bé thì con ngựa bỗng dưng trở chứng và tung một cú đá hậu làm anh tử vong tại chỗ, để lại vợ và ba đứa con trai cùng vài trăm đô-la tiền bảo hiểm.

Con trai lớn nhất của anh, Jim, 10 tuổi, phải bỏ học để làm việc kiếm sống tại một nhà máy gạch. Cậu làm đủ mọi việc từ đẩy xe xúc, đổ đất vào khuôn rồi sắp gạch phơi nắng. Jim không

được may mắn học hành đến nơi đến chốn nhưng với tính tình vui vẻ tự nhiên, cậu rất dễ làm cho người khác yêu mến mình.

Năm tháng trôi qua, cậu bé ngày xưa trở thành một người đàn ông từng trải, bước vào chính trường và nhanh chóng trở thành một chính trị gia có tài nhớ tên người một cách kỳ lạ. Ông chưa bao giờ được nghe giảng ở một trường đại học nào. Nhưng trước năm ông bốn mươi sáu tuổi, bốn trường đại học đã tặng cho ông nhiều học vị danh dự, rồi ông trở thành Chủ tịch Ủy ban Toàn quốc đảng Dân chủ và Tổng Giám đốc Bưu điện Mỹ. Tôi đã có lần phỏng vấn và hỏi Jim Farley về bí quyết thành công. Ông trả lời: *"Cần cù làm việc"*. Tôi đáp lại: *"Ông đừng nói đùa"*. Ông hỏi ngược lại là theo tôi, lý do gì khiến ông thành công. Tôi đáp: *"Tôi biết ông có thể nhớ tên riêng 10 ngàn người"*. Ông đáp lại: *"Không, ông sai rồi, tôi có thể nhớ tên riêng của 50 ngàn người"*.

Chính khả năng đặc biệt này đã giúp Farley đưa Franklin D. Roosevelt vào Nhà Trắng khi ông điều hành chiến dịch tranh cử tổng thống cho Roosevelt năm 1932.

Trong những năm lăn lộn với cuộc sống, trải qua rất nhiều nghề, khi thì bán hàng cho một xí nghiệp thạch cao, khi phụ trách văn thư Tòa Thị chính Stony Point, ông đã xây dựng được quy tắc nhớ tên người. Mỗi khi mới làm quen với một người nào đó, ông tìm hiểu tên đầy đủ cũng như một vài sự kiện về gia đình, công việc và quan điểm chính trị của người ấy. Ông ghi nhớ tỉ mỉ mọi thông tin này vào trí óc như từng chi tiết của một

bức tranh. Lần sau, khi gặp lại, dù một năm sau đó, ông vẫn có thể bắt tay, hỏi thăm về gia đình hay hỏi về cây trồng ở sân sau nhà người ấy. Bằng cách này, ông có được sự quý mến của rất nhiều người.

Trước chiến dịch tranh cử tổng thống của Roosevelt, mỗi ngày Jim Farley viết hàng trăm bức thư cho cử tri khắp các bang miền Tây và Tây Bắc. Sau đó, trong vòng mười chín ngày ông đã đi khắp hai mươi bang, gần 20 ngàn cây số bằng nhiều loại phương tiện khác nhau. Đến mỗi nơi, ông bày tỏ những trăn trở của mình với cử tri qua các cuộc gặp gỡ thân mật, uống trà sáng, ăn trưa hay ăn tối rồi lại lên đường, bắt đầu một cuộc hành trình mới.

Ngay khi trở về miền Đông, ông viết thư cho những người thân nhất trong từng vùng mà ông đã đi thăm và hỏi họ danh sách những người đã đến dự buổi nói chuyện của ông. Cuối cùng gộp lại, danh sách đó lên đến hàng chục ngàn tên. Thế mà từng người một trên danh sách này đều nhận được thư riêng của Jim Farley. Những bức thư thường bắt đầu bằng "Bill thân mến" hay "Jale thân mến" và bao giờ cũng được ký tên đơn giản là "Jim".

Jim Farley đã sớm phát hiện rằng mọi người bình thường đều quan tâm đến tên riêng của mình nhiều hơn mọi tên riêng khác trên trái đất này cộng lại. Chỉ cần nhớ tên riêng của từng người, phát âm nó chuẩn xác là bạn đã tặng một lời khen tế nhị và rất hiệu quả cho người ấy. Còn nếu bạn quên, hay phát âm

sai tên người khác cũng đồng nghĩa với việc bạn tự đặt mình vào một tình cảnh rất khó chịu. Có lần tôi tổ chức một khóa diễn thuyết ở Paris và gửi thư cho tất cả công dân Mỹ đang sống tại thành phố này. Các nhân viên đánh máy lại không thạo tiếng Anh lắm nên đã phạm nhiều lỗi khi điền tên riêng của họ. Giám đốc một ngân hàng lớn của Mỹ ở Paris sau đó đã viết cho tôi một lời phê bình gay gắt vì tên ông bị viết sai.

Đôi khi, thật khó mà nhớ được tên một người, nhất là khi tên đó được phát âm rất phức tạp. Nhiều người thậm chí không chịu học cách phát âm mà lại gọi người ấy bằng một biệt hiệu cho dễ nhớ. Sid Levy đến thăm một khách hàng mà người chủ có tên riêng là Nicodemus Papadoulos nhưng hầu hết mọi người đều chỉ gọi ông là "Nick". Levy nói: *"Tôi cố gắng tập phát âm tên ông ấy suốt nhiều tuần trước khi đến thăm ông. Khi tôi chào ông bằng tên đầy đủ của ông: "Chào ông Nicodemus Papadoulos", ông vô cùng ngạc nhiên. Sau vài phút im lặng, ông cảm động nói: "Ông Levy này, suốt mười lăm năm tôi sống ở đất nước này, chưa hề có ai gọi đúng được tên tôi cả!".*

Bạn biết điều gì mang lại thành công cho Andrew Carnegie, người mệnh danh là vua thép của nước Mỹ không? Hàng ngàn người làm việc cho ông có kiến thức về thép hơn ông rất nhiều. Chỉ có điều ông biết cách đối xử với mọi người. Chính điều này đã khiến ông giàu có.

Ông cũng sớm biểu lộ một năng khiếu tổ chức và một tài năng thiên bẩm về nghệ thuật lãnh đạo. Mới 10 tuổi, ông đã

phát hiện ra tầm quan trọng đáng kinh ngạc của việc gọi mọi người bằng tên riêng của họ. Và ông đã sử dụng phát hiện này để có được sự hợp tác nhiệt thành của mọi người trong suốt cuộc đời mình.

Khi còn là một cậu bé ở Scotland, ông nuôi một cặp thỏ. Chẳng bao lâu sau ông có cả đám thỏ con. Nhưng khó khăn lúc đó là ông chẳng có gì để nuôi chúng cả. Vào một ngày đẹp trời, ông chợt nảy ra một sáng kiến. Ông bảo bọn con trai, con gái trong vùng rằng nếu chúng kiếm được đủ cỏ ba lá và bồ công anh để nuôi bọn thỏ, ông sẽ lấy tên của chúng để đặt tên cho từng chú thỏ con. Kế hoạch ấy thành công như một phép lạ và Carnegie không bao giờ quên điều này.

Nhiều năm sau, ông kiếm hàng triệu đô-la cũng bằng cách sử dụng tâm lý này trong kinh doanh. Chẳng hạn, Andrew Carnegie muốn cung cấp đường ray bằng thép cho Công ty Đường sắt Pennsylvania mà J. Edgar Thomson lúc đó là Chủ tịch. Thế là ông dựng lên một nhà máy thép khổng lồ ở Pittsburgh và gọi nó là *"Nhà máy Thép Edgar Thomson"*. Bạn hãy đoán xem, khi Công ty Đường sắt Pennsylvania cần thép làm đường ray, Edgar Thomson mua thép của ai? Nghệ thuật ghi nhớ, trân trọng tên bạn bè và các đối tác kinh doanh là một trong những bí quyết dẫn đến sự lãnh đạo thành công của Carnegie. Ông tự hào vì có thể gọi nhiều công nhân của mình bằng tên riêng của họ và chưa hề có một cuộc đình công nào xảy ra tại các nhà máy thép thời ông nắm quyền.

Benton Love, Giám đốc Phòng Thương mại Texas tin rằng một tập đoàn càng tăng trưởng thì càng trở nên xa cách. Và ông đưa ra một giải pháp: *"Có một cách kết nối tinh thần của tập đoàn, đó là nhớ được tên riêng của mọi người. Nhà quản trị nào bảo rằng ông ta không thể nhớ tên riêng nhân viên của mình thì cũng có nghĩa ông ta không thể nhớ một phần quan trọng trong công việc của ông ta"*.

Karen Kirsch ở Rancho Palos Verdes bang California, tiếp viên hàng không của hãng Du lịch Hàng không Mỹ có thói quen học thuộc tên riêng của hành khách trong cabin và dùng tên riêng khi phục vụ họ. Hành khách hài lòng vì sự phục vụ của cô đến nỗi viết thư khen ngợi gửi cho hãng và cho riêng cô. Một hành khách viết: *"Tôi mới đi máy bay của hãng Du lịch Hàng không Mỹ lần đầu nhưng từ nay tôi sẽ chỉ đi với quý hãng mà thôi. Phong cách phục vụ của các ông thật đặc biệt chân tình và đó là điều quan trọng đối với tôi"*.

Mọi người rất tự hào về tên riêng của mình nên cố gắng lưu danh bằng mọi giá. Từ bao thế kỷ nay, những nhà quý tộc, trùm tư bản tài trợ cho các nghệ sĩ, nhạc sĩ và các tác giả có mấy khi ngoài mục đích để tên của mình được nằm trang trọng ở trang đầu tác phẩm, ở phần đề tặng, cảm tạ.

Các thư viện và các viện bảo tàng sở dĩ có được những bộ sưu tập phong phú nhất là nhờ những người không muốn để tên mình mất đi trong trí nhớ của nhân loại. Như thư viện New York có bộ sưu tập Astor và Lenox, viện bảo tàng Chính phủ duy trì tên của Benjamin Altman và J. P Morgan, gần như nhà thờ

nào cũng được tô điểm bởi những cửa sổ bằng kính màu ghi tên những người bảo trợ. Nhiều tòa nhà, giảng đường của hầu hết các trường đại học đều mang tên những người đã đóng góp những số tiền lớn cho trường.

Hầu hết chúng ta không nhớ được tên người khác đơn giản chỉ vì chúng ta thường đổ lỗi do bận rộn mà không dành thời gian và công sức cần thiết để tập trung nhớ, lặp đi lặp lại và khắc sâu những thông tin đó vào tâm trí mình.

Đối với nhiều người, tên gọi chỉ đơn thuần là một cái tên. Quan niệm này hoàn toàn sai lầm. Khi chúng ta có thể nhớ và gọi tên người khác một cách chính xác, thân mật, chứng tỏ chúng ta đã thể hiện một sự quan tâm chân thành đến người đó. Và dĩ nhiên, những ai được quan tâm chân thành cũng sẽ dành tình cảm tương tự cho chúng ta.

Tổng thống Franklin D. Roosevelt hiển nhiên là người rất bận rộn, ấy vậy mà ông vẫn dành thời gian để nhớ và có thể nhắc lại tên riêng của mọi người, kể cả một người thợ máy bình thường mà ông có dịp tiếp xúc.

Chuyện là công ty Chrysler sản xuất một chiếc xe riêng cho Tổng thống vì ông không thể sử dụng loại xe bình thường do hai chân bị bại liệt. Và, W. F. Chamberlain, người của công ty Chrysler, đã kể lại việc giao xe cho Tổng thống tại Nhà Trắng trong bức thư gửi cho tôi như sau:

"Khi tôi đến Nhà Trắng, Tổng thống chào tôi hết sức niềm nở. Ông gọi tôi bằng tên riêng, khiến tôi cảm thấy rất thoải mái và đặc biệt

gây cho tôi ấn tượng rằng ông thực sự quan tâm tới những điều tôi trình bày. Chiếc xe được thiết kế sao cho có thể sử dụng hoàn toàn bằng tay. Trước đám đông đang tập trung xung quanh ngắm nhìn chiếc xe, ông nhận xét: "Tuyệt quá. Chỉ cần bấm nút là nó chạy mà không cần phải cố gắng gì nữa. Đẹp thật, không biết làm sao mà nó hoạt động được. Hôm nào rảnh rỗi, tôi phải tháo ra xem mới được". Khi bạn bè và những người cộng tác của Tổng thống trầm trồ chiếc xe, ông nói với tôi: "Ông Chamberlain ạ, tôi thực sự cảm kích việc các ông đã bỏ thời gian và công sức sáng tạo ra chiếc xe này. Quả thật là điều tuyệt vời!". Tổng thống ngắm bộ tản nhiệt, tấm gương phía sau, chiếc đồng hồ, đèn chiếu đặc biệt, vải bọc nệm, vị trí ngồi của người lái xe, những vali riêng trong hòm xe với những chữ lồng chéo vào nhau trên mỗi vali. Ông chú ý tới mọi chi tiết và cố tình nêu bật những bộ phận này lên để cho bà Roosevelt, cô Pektins, Bộ trưởng Bộ Lao động và thư ký riêng của ông chú ý. Vừa nghe tôi hướng dẫn sử dụng xong, Tổng thống nói: "Ông Chamberlain, tôi đã để người bên Cục Dự trữ Liên bang chờ hết ba mươi phút. Tôi cần phải trở lại làm việc thôi". Tôi có dẫn theo một người thợ máy. Anh ta rất nhút nhát, đứng lùi lại phía sau, không dám nói câu nào. Tổng thống chỉ nghe tôi giới thiệu tên anh ta một lần lúc mới đến. Vậy mà trước khi đi, Tổng thống tìm người thợ máy này, bắt tay anh ta, gọi bằng tên riêng và cảm ơn một cách chân thành.

Vài ngày sau khi trở về New York, tôi nhận được một bức chân dung có chữ ký của Tổng thống Roosevelt với lời cảm ơn. Ông tìm đâu ra thời giờ để làm điều đó, đây vẫn còn là điều bí ẩn đối với tôi."

Franklin D. Roosevelt biết rằng một trong những cách đơn giản nhất, có hiệu quả nhất và quan trọng nhất để thu phục lòng

người là nhớ được tên riêng của họ và làm cho họ cảm thấy mình quan trọng. Và bao nhiêu người trong chúng ta đã thực hiện được điều đó?

Một trong những bài học đầu tiên của một chính trị gia là phải nhớ được tên của cử tri. Quên điều đó là sẽ dễ bị mất đi vị thế của mình.

Cũng như trong chính trị, khả năng nhớ được tên riêng cũng rất quan trọng trong kinh doanh và giao tiếp xã hội.

Napoléon Đệ tam, Hoàng đế nước Pháp, cháu của Napoléon Đại đế, tự hào chia sẻ rằng mặc dù công việc rất bận rộn nhưng ông vẫn nhớ được tên của mọi người mà ông từng gặp.

Ông đã làm điều đó như thế nào? Rất đơn giản. Nếu không nghe rõ được tên riêng, ông sẽ nói: *"Xin lỗi. Tôi không nghe rõ tên ông/bà"*. Nếu như đó là một cái tên hơi lạ, ông thường nói: *"Xin lỗi, tên ông/bà được viết như thế nào?"*. Trong lúc nói chuyện, ông lặp lại tên người đối thoại nhiều lần và tìm cách ghi nhớ tên ấy kết hợp với những đặc điểm gương mặt, phong thái và dáng điệu. Nếu đây là một nhân vật quan trọng, Napoléon còn chịu khó hơn nữa. Ông viết tên người ấy trên một mảnh giấy, nhìn thật kỹ, rồi tập trung ghi nhớ. Với cách này, tai nghe, mắt thấy, trí óc tập trung, cái tên ấy sẽ được nhớ mãi.

Tất cả những thói quen tốt này rất cần có thời gian để rèn luyện, phát triển. Chúng ta cần nhận ra điều kỳ diệu ẩn chứa sau tên gọi của mỗi con người và ghi nhớ rằng mỗi cái tên, dù đơn giản đến đâu, cũng chính là điều quan trọng và niềm vui

của người ấy. Do vậy, thông tin mà chúng ta đang trao đổi hay những câu chuyện giữa hai bên sẽ trở nên thật đặc biệt khi chúng ta lồng vào trong đó tên của người chúng ta đang giao tiếp. Cho dù họ là ai, người hầu bàn hay vị tổng giám đốc, cái tên vẫn luôn đem lại điều kỳ diệu khi chúng ta gọi đúng nó.

**** Những đức tính tốt được phát triển và rèn luyện từ rất nhiều công sức và lòng quyết tâm.***

- Ralph Waldo Emerson

NGUYÊN TẮC 6:

LUÔN NHỚ RẰNG TÊN CỦA MỘT NGƯỜI LÀ ÂM THANH ÊM ĐỀM, THÂN THƯƠNG VÀ QUAN TRỌNG NHẤT ĐỐI VỚI HỌ.

7

ĐỂ TRỞ THÀNH NGƯỜI GIAO TIẾP KHÉO LÉO

Tôi gặp một nhà thực vật học nổi tiếng tại một buổi ăn tối do một nhà xuất bản ở New York chiêu đãi. Đây là lần đầu tôi được tiếp xúc với một nhà thực vật học. Vì thế tôi bị cuốn hút ngay vào những câu chuyện lý thú của ông về các loại thảo mộc kỳ lạ và những kinh nghiệm phát triển các giống cây kiểng. Ông cũng nhiệt tình tư vấn cho tôi cách giải quyết vài vấn đề liên quan đến mảnh vườn nhỏ của tôi. Thực ra như thế là tôi đã vi phạm mọi quy tắc lịch sự, quên sự hiện diện của hàng chục vị khách khác, kể cả chủ nhân bữa tiệc để ngồi nói chuyện hàng giờ với nhà thực vật học này. Đến khuya, tôi chào mọi người ra

về. Nghe kể lại, lúc đó, nhà thực vật học quay sang chủ nhà, khen ngợi tôi là người "thú vị nhất", rồi kết luận rằng tôi là *"một người nói chuyện hay nhất"*.

Thực sự tôi chẳng nói gì nhiều nhưng lại được khen là một người nói chuyện hay. Bởi vì tôi hoàn toàn mù mờ về thực vật học nên chỉ biết ngồi yên và lắng nghe. Sở dĩ tôi chăm chú lắng nghe là vì tôi thực sự quan tâm đến những điều ông nói. Ông cảm thấy được điều đó. Và, điều đó làm ông thích thú.

Lắng nghe là một trong những cách trân trọng nhất mà chúng ta có thể bày tỏ với người đối diện. Nhớ lại, quả là tôi có nói mấy câu ngắn rằng tôi đã học được ở ông rất nhiều và ước muốn có được vốn hiểu biết như ông, tôi rất thật lòng muốn lang thang cùng ông trên các thảo nguyên, thế nào tôi cũng phải tìm gặp ông lần nữa. Ông khen tôi khéo nói chỉ vì tôi biết lắng nghe và khuyến khích ông chia sẻ.

Eliot, Hiệu trưởng Đại học Harvard trước đây cũng là một bậc thầy về nghệ thuật lắng nghe. Henry James, một trong những tiểu thuyết gia vĩ đại đầu tiên của Mỹ, nhận xét về ông như sau: *"Cách lắng nghe của Tiến sĩ Eliot không phải chỉ đơn thuần im lặng mà là một hình thức lắng nghe chủ động. Ông nhìn mặt người đang nói một cách chăm chú và lắng nghe bằng cả đôi mắt lẫn đôi tai. Ông lắng nghe với trí não sáng suốt, suy nghĩ tập trung và phân tích những điều bạn đang chia sẻ. Ông lắng nghe với tất cả tấm lòng"*.

Cái thâm thúy, sâu sắc của từ "lắng nghe" cũng được thể hiện rất rõ trong ngôn ngữ được xem là thông dụng nhất trên

thế giới. Nếu quan sát chữ viết trong tiếng Trung Quốc, chúng ta sẽ thấy từ "lắng nghe" được viết bởi những nét chữ tạo nên bằng năm từ bên trong – *tai, mắt, tim, một, và vua*. Lắng nghe ở đây bao hàm ý chúng ta luôn cần phải mở rộng tai, mắt, tấm lòng, hòa làm một với người đang giao tiếp và cho họ thấy được sự quan trọng của họ.

Lắng nghe người khác rất quan trọng. Thế mà lại có những ông chủ các cửa hàng bách hóa sẵn sàng tiêu tốn hàng chục ngàn đô-la quảng cáo, thuê một không gian đắt tiền nhưng lại tuyển những nhân viên chẳng hề biết lắng nghe, thậm chí cứ ngắt lời hoặc nói trái ý khách, gây mất thiện cảm như muốn đuổi khách hàng ra khỏi cửa hiệu.

Bà Henrietta Douglas, học viên của tôi, đã mua chiếc áo khoác giảm giá tại một cửa hàng ở Chicago. Về nhà, bà nhận ra một chỗ rách trong lớp lót. Hôm sau bà quay lại, chỉ than phiền việc cửa hàng bán cho mình chiếc áo bị hỏng chứ không hề có ý định đòi bồi thường gì. Thế nhưng chưa kịp nghe hết lời, người bán hàng đã vội vàng cắt ngang rằng bà đã mua hàng giảm giá, hơn nữa mọi giao dịch đều đã xong, bà phải tự chịu trách nhiệm và tự khâu vá lại. Như vậy, không những cô ta từ chối mọi trách nhiệm mà còn xúc phạm bà, chê bà vì thích sản phẩm giá rẻ nên phải chịu thiệt. Bà Douglas uất ức đến nghẹn lời, thề không bao giờ quay trở lại cửa hàng này nữa. Đúng lúc ấy, người quản lý cửa hàng xuất hiện. Chăm chú lắng nghe toàn bộ câu chuyện, xem xét chiếc áo, rồi sau khi chân thành bày tỏ sự hối tiếc, lặp đi lặp lại lời xin lỗi vì thái độ sai quấy của cô

nhân viên đối với bà, viên quản lý nói: *"Chính sách không trả lại hàng sau khi mua không áp dụng cho những món hàng hỏng. Rất tiếc là đã hết loại hàng này để đổi cho bà. Thế nên chúng tôi sẽ sẵn sàng sửa lại hoặc thay lớp lót chiếc áo này; hoặc nếu bà muốn, chúng tôi xin hoàn tiền lại cho bà"*. Trước thái độ nhã nhặn của viên quản lý, bà đã được lắng nghe thỏa đáng nên bảo rằng lỗi ở lớp lót áo không thành vấn đề gì.

Chỉ vì không biết lắng nghe, suýt nữa cô nhân viên đã làm mất món lợi mỗi năm vài ngàn đô-la của cửa hàng.

Trong gia đình, biết lắng nghe chính là yếu tố quan trọng để giữ gìn hạnh phúc. Một buổi chiều, bà Millie Esposito đang ngồi cùng với cậu con Robert, chợt Robert nói: *"Mẹ ơi, con biết mẹ rất yêu con"*. Bà Esposito cảm động: *"Tất nhiên là mẹ rất yêu con. Nhưng làm sao con biết?"*. Robert đáp: *"Con biết bởi vì mỗi khi con nói với mẹ bất kỳ điều gì, mẹ đều dừng mọi việc đang làm và lắng nghe con"*.

Con người có thói quen công kích người khác. Nhưng ngay cả những người hung hăng nhất cũng sẽ phải dịu giọng trước một người biết lắng nghe một cách kiên nhẫn và đầy thiện chí.

Một hôm công ty Điện thoại New York bị một khách hàng đến la ó, chửi mắng, đe dọa không trả một số tiền điện thoại khá lớn vì cho rằng có điều gì đó gian lận. Anh ta viết thư cho các báo, gửi vô số đơn khiếu nại lên Ủy ban Dịch vụ Công cộng rồi tiếp tục kiện công ty điện thoại ra tòa.

Để giải quyết việc này, công ty cử một người có khả năng ăn nói khéo léo nhất, được mệnh danh là "chuyên gia gỡ rối"

đứng ra thương lượng. Ông ngồi nghe người nọ hung hăng xả cơn kích động và luôn miệng đáp "Vâng,.. đúng,… phải,…" biểu lộ sự đồng cảm.

"Ông ta quát mắng và tôi lắng nghe suốt gần ba tiếng đồng hồ", người đại diện kể với lớp học của chúng tôi, "Sau đó, tôi quay lại thăm ông ta vài lần nữa. Đến lần thứ tư, tôi mặc nhiên trở thành một hội viên của "Hội bảo vệ những người đóng tiền điện thoại" do ông ta khởi xướng. Cho đến tận ngày nay, hội ấy vẫn chỉ có một thành viên duy nhất là tôi nếu không kể người sáng lập… Tôi không hề nhắc đến mục đích của các cuộc viếng thăm. Nhưng đến lần gặp gỡ thứ tư, sau khi đã xả hết mọi bực tức bị dồn nén, ông ta tự nguyện thanh toán tất cả hóa đơn và rút lại mọi đơn khiếu kiện".

Người khách hàng này đã tự xem mình là một hiệp sĩ bảo vệ công lý chống lại sự bóc lột tàn nhẫn. Nhưng điều ông thực sự mong muốn chính là cái cảm giác thấy mình quan trọng. Lúc đầu, ông tìm cảm giác ấy bằng cách gây gổ và than phiền. Nhưng sau đó, khi người ta đã "xuống nước" với ông, người ta công nhận lý lẽ của ông, tán đồng quan điểm của ông, nói chung là người ta "thua" ông, nghĩa là ông đã đạt mục đích thấy mình quan trọng, chiến thắng, vì vậy mục đích để "gây sự" không còn nữa.

Một buổi sáng cách đây nhiều năm, có một khách hàng giận dữ xông vào văn phòng ông Julian F. Detmer, người sáng lập Công ty Len Detmer, công ty sau này trở thành nhà phân phối len cho toàn ngành may mặc của nước Mỹ. Ông Detmer kể với tôi: *"Khách hàng này nợ chúng tôi một số tiền nhỏ. Sau khi*

nhận được một số thư nhắc nợ, ông ta lập tức đến Chicago và xông vào văn phòng tôi để bảo cho tôi biết rằng ông sẽ không thanh toán hóa đơn đó và sẽ không bao giờ mua bất kỳ hàng hóa nào của Công ty Len Detmer của tôi nữa.

Tôi kiên nhẫn ngồi nghe. Thực ra cũng có mấy lần tôi chực ngắt lời ông nhưng đã kịp giữ miệng vì hiểu rằng như thế sẽ không hay. Tôi để ông ta mặc sức "xả nhiệt". Cuối cùng, khi ông bình tĩnh lại, tôi nói: "Xin cảm ơn ông đã chịu khó đến đây và cho tôi biết chuyện này. Ông đã giúp tôi một việc lớn, bởi vì nếu bộ phận kế toán của chúng tôi đã để xảy ra việc này với ông, thì cũng có thể như thế với những quý khách hàng khác. Vậy thì quá tệ. Hãy tin tôi, nếu ông nóng lòng bày tỏ chuyện này thì tôi còn nóng lòng nghe hơn nữa".

Rõ ràng là ông không ngờ tôi nói thế. Thậm chí còn có thể nhận thấy ông hơi thất vọng vì lặn lội đến Chicago để trút giận nhưng ở đây tôi lại cảm ơn chứ không hề tranh cãi gì với ông.

Tôi cam đoan với ông rằng chúng tôi sẽ xem lại và xóa bỏ khoản tiền đó. Tôi cũng nói thêm là do nhân viên của tôi phải tính toán đến hàng ngàn sổ sách khác nhau, nên dễ mắc sai lầm hơn ông. Tôi còn nói tôi rất hiểu cảm xúc của ông và nếu ở vào địa vị ông, chắc chắn tôi cũng sẽ làm như ông. Và vì ông tuyên bố không mua hàng của chúng tôi nữa nên tôi giới thiệu cho ông một vài nhà bán len khác đáng tin cậy trong vùng để ông có thể giao dịch.

Trước đây chúng tôi thường ăn trưa với nhau mỗi khi ông đến Chicago nên sau đấy tôi lại mời ông đi ăn trưa. Ông miễn cưỡng nhận lời. Nhưng điều bất ngờ đã xảy ra khi quay trở lại văn phòng, ông đã

đặt công ty một đơn hàng còn lớn hơn các đơn hàng từ trước đến nay. Trở về nhà, vì cũng muốn tỏ ra biết điều với chúng tôi như chúng tôi đã biết điều với ông, ông kiểm tra lại các hóa đơn bán hàng một lần nữa và khi tìm thấy một tờ đã bị bỏ sót, ông đã gửi cho chúng tôi một tờ séc với những lời xin lỗi. Sau đó, khi vợ sinh con trai, ông đã đặt cho thằng bé tên lót là Detmer. Ông vẫn là bạn tôi và khách hàng của công ty cho đến khi qua đời hai mươi hai năm sau đó".

Lại còn chuyện một cậu bé Hà Lan nhập cư nghèo khổ. Để giúp đỡ gia đình, mỗi ngày sau giờ học cậu phải đi lau cửa sổ thuê cho một cửa hiệu bán bánh rồi lại đến những bến đỗ của các xe than thường bốc dỡ hàng để nhặt nhạnh từng mẩu than rơi rớt. Cậu bé Edward Bok này chỉ có sáu năm cắp sách đến trường, thế mà lớn lên lại trở thành một trong những nhà xuất bản báo chí thành công nhất trong lịch sử báo chí châu Mỹ.

Cậu đã làm điều đó như thế nào? Rời khỏi trường học khi mới mười ba tuổi, làm người giúp việc văn phòng cho Western Union[14], nhưng chưa bao giờ cậu từ bỏ quyết tâm hoàn thiện bản thân. Cậu bắt đầu tự học một mình. Cậu tiết kiệm tiền vé xe và nhịn ăn trưa cho đến khi có đủ tiền mua một quyển bách khoa Tiểu sử Danh nhân Mỹ. Cậu viết thư cho những danh nhân này và hỏi thêm thông tin về tuổi trẻ của họ. Đồng thời, cậu cũng viết thư cho tướng James A. Garfield, người lúc bấy giờ đang vận động tranh cử tổng thống, và hỏi có phải hồi nhỏ ông đã từng làm nghề dắt thuyền trên một con kênh hay không.

(14) Western Union: Một trong những hãng xe lửa lớn nhất, lâu đời nhất nước Mỹ.

Garfield đã phúc đáp lá thư của cậu. Cậu cũng viết thư cho tướng Grant để hỏi về một trận đánh, Grant đã đưa cả bản đồ cho cậu xem rồi còn mời cậu bé 14 tuổi này ăn trưa, ngồi nói chuyện suốt buổi chiều.

Chẳng bao lâu, cậu bé chạy việc vặt của Western Union đã thư từ qua lại với nhiều nhân vật nổi tiếng nhất của đất nước: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, Phu nhân Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, Tướng Sherman và Jefferson Davis. Mỗi khi có được kỳ nghỉ, cậu lại đi thăm họ, bao giờ cậu cũng được tiếp đãi nồng hậu. Những nhân vật vĩ đại này đã truyền cho cậu một niềm tin vô giá, một quan điểm mới về cuộc sống và một khát vọng tự xây dựng đời mình.

Isaac F. Marcosson, một nhà báo đã phỏng vấn hàng trăm nhân vật lừng danh đã nhận xét rằng nhiều người không tạo được ấn tượng thuận lợi ban đầu bởi vì họ không biết lắng nghe: *"Họ quá quan tâm tới điều họ sắp nói đến nỗi không để tai lắng nghe người đối diện… Nhiều nhân vật kiệt xuất đã bảo tôi rằng họ thích người nghe giỏi hơn người nói giỏi, nhưng khả năng lắng nghe xem ra hiếm có hơn mọi đức tính tốt khác"*.

Không chỉ các nhân vật quan trọng mới mong muốn có người chịu lắng nghe mình mà những người bình thường cũng thế; như có người từng viết trên tờ *Reader's Digest* rằng: *"Nhiều người mời bác sĩ đến chỉ để nghe mình nói"*.

Trong những giờ phút đen tối nhất của cuộc nội chiến, Lincoln viết thư mời một người bạn cũ ở Springfield, Illinois

đến Washington để thảo luận vài vấn đề. Người bạn đến Nhà Trắng và Lincoln nói liên tục hàng giờ về bài phát biểu tuyên bố giải phóng nô lệ. Lincoln trình bày mọi lập luận bênh vực và chống đối chính sách giải phóng nô lệ, rồi sau đó đọc những bức thư và những bài báo, một vài bài chỉ trích ông đã không giải phóng nô lệ, những bài khác lên án ông vì giải phóng nô lệ. Sau khi chấm dứt buổi diễn thuyết, Lincoln bắt tay người bạn, chúc ngủ ngon, cho người đưa bạn trở về Ilinois mà không hề hỏi ý kiến gì cả. Thực ra Lincoln không cần lời khuyên. Ông chỉ cần một người biết lắng nghe đầy thiện chí để ông có thể dốc hết tâm sự mà thôi. Đây là điều mọi người chúng ta đều mong muốn khi gặp khó khăn. Mọi khách hàng bực mình, mọi nhân viên bất mãn hay mọi người bị xúc phạm cũng đều muốn được lắng nghe như thế.

Nhà phân tâm học lỗi lạc Sigmund Freud gây ấn tượng với người khác qua thái độ chăm chú lắng nghe. Một người đã nói về thái độ của ông khi lắng nghe người khác như sau: *"Ông ta tạo cho tôi ấn tượng mạnh mẽ đến nỗi tôi chắc chắn sẽ không bao giờ quên ông. Ông có những phẩm chất mà tôi chưa hề thấy ở bất kỳ người nào khác. Thái độ tập trung lắng nghe hết mức. Một tâm hồn sáng suốt thể hiện qua cái nhìn sâu sắc. Đôi mắt dịu dàng và tinh anh. Giọng nói khẽ và thân ái. Rất ít cử chỉ. Sự chú ý mà ông dành cho tôi, việc ông trân trọng, đánh giá cao những điều tôi nói, ngay dù cho tôi nói có sai đi nữa, tất cả quả thật phi thường"*.

Nếu như bạn muốn người khác lẩn tránh mình, chê cười sau lưng, hay thất vọng về mình thì cứ hành động như thế này:

Đừng bao giờ lắng nghe ai cả, cứ nói liên tục và liên tục về mình. Khi chợt nảy ra ý gì thì bạn cứ việc cắt ngang lời người ta, cứ mặc kệ mọi người đang nói.

Thực chất, những người chỉ nghĩ về mình đều là những người thiếu giáo dục cho dù có học cao đến mấy.

Muốn có tài ăn nói thì phải biết chăm chú lắng nghe. Muốn được người khác quan tâm, bạn nên quan tâm đến người khác: hỏi những câu mà họ thích trả lời, khuyến khích họ nói về chính họ và thành tích của họ. Bởi vì sự cảm thông chia sẻ mạnh hơn lời nói, và niềm vui cùng với sự chân thành sẽ thật sự bền vững khi bạn biết quan tâm đến người khác như đã từng quan tâm đến bản thân mình.

Xin hãy nhớ rằng, những người bạn đang trò chuyện đều quan tâm đến chính họ, ước muốn của họ, những vấn đề của họ gấp trăm lần việc quan tâm đến bạn và những vấn đề của bạn. Hãy nhớ điều đó mỗi khi bắt đầu một cuộc trò chuyện. Chúng ta được sinh ra chỉ với một cái miệng, nhưng miệng là một vũ khí sắc bén. Miệng có thể làm tổn thương, làm đau lòng hay thậm chí có thể giết chết người khác. Xin bạn hãy ghi nhớ câu này: *"Nói ít, nhìn và lắng nghe nhiều"* *và một nguyên tắc nổi tiếng trong quản lý con người:"Mọi người thường không quan tâm đến bạn hay công việc của bạn cho đến khi họ biết bạn quan tâm thực sự đến những vấn đề của họ"*.

* *Sự im lặng du dương hơn bất cứ bản nhạc nào.*

- Christina Rossetti

* *Càng trong tĩnh lặng, càng nghe được nhiều.*

- Baba Ram Dass

NGUYÊN TẮC 7:

BIẾT LẮNG NGHE VÀ KHUYẾN KHÍCH NGƯỜI KHÁC NÓI VỀ VẤN ĐỀ CỦA HỌ.



8

THU HÚT SỰ QUAN TÂM CỦA NGƯỜI KHÁC

Bất kỳ ai từng có dịp tiếp xúc với Tổng thống Theodore Roosevelt cũng đều ngạc nhiên trước vốn kiến thức uyên bác của ông. Dù đó là một cậu bé chăn bò Texas hay một chính khách New York, một người huấn luyện ngựa hay một nhà ngoại giao, Roosevelt đều biết cách làm cho câu chuyện trở nên cực kỳ thú vị. Và đây là bí quyết của ông: Mỗi khi hẹn gặp ai, đêm hôm trước ông thức rất khuya để tìm hiểu thật kỹ những vấn đề mà ông biết rằng người khách ấy sẽ đặc biệt quan tâm.

Roosevelt cũng như tất cả các nhà lãnh đạo kiệt xuất trên thế giới đều biết rằng, con đường nhanh nhất dẫn đến trái tim một người là bàn luận về những điều người ấy quan tâm nhất.

Trong tiểu luận *Bản chất Con người (Human Nature)*, William Lyon Phelps, giáo sư văn học của Đại học Yale, đã viết: *"Khi lên tám, vào cuối tuần tôi thường đi thăm dì Libby Linsley ở Stratford. Một tối nọ, có người đàn ông đứng tuổi đến nhà. Sau khi trao đổi công việc với dì, ông quay sang trò chuyện cùng tôi. Lúc bấy giờ, tôi đang say mê tàu thủy và ông ấy đã bàn luận với tôi biết bao điều hấp dẫn về tàu thủy. Sau khi ông ra về, tôi ca ngợi ông hết lời. Một con người thật đặc biệt! Dì tôi cho biết ông là một luật sư ở New York và ông chẳng quan tâm gì đến tàu thủy cả. Tôi hỏi: "Nhưng tại sao suốt buổi ông ấy chỉ nói về tàu thủy ?". Dì tôi đáp: "Bởi vì ông là một người lịch sự. Ông thấy cháu quan tâm đến tàu thủy nên ông nói về tàu thủy để cháu vui". Tôi sẽ không bao giờ quên điều đó".*

Phải chăng đây cũng là một biện pháp rất hữu ích trong kinh doanh? Dưới đây là một minh chứng khác.

Ông Duvernoy đang tìm cách bán bánh mì cho một khách sạn ở New York. Trong suốt bốn năm liền, mỗi tuần ông đều đến thăm người chủ khách sạn đó. Ông cũng tham gia các công tác xã hội mà người ấy quan tâm. Thậm chí, ông còn thuê phòng ngay trong khách sạn đó để dễ tiếp cận đối tượng. Nhưng thất bại vẫn hoàn thất bại.

Ông Duvernoy kể lại câu chuyện như sau: *"Sau khi nghiên cứu các mối quan hệ giữa người với người, tôi quyết định thay đổi*

chiến thuật. Tôi cố tìm hiểu điều mà con người ấy ưa thích, say mê. Tôi phát hiện ông là hội viên của Hiệp hội Các nhà kinh doanh khách sạn hiếu khách Hoa Kỳ (The Hotel Greeters of America). Không chỉ thế, do tính cách sôi nổi, tích cực, ông còn được bầu làm chủ tịch Hiệp hội này. Ở đâu có hoạt động của hội, ở đó có mặt ông. Thế là hôm sau đến thăm ông, tôi bắt đầu nói đến hoạt động của Hiệp hội. Ông hào hứng trò chuyện với tôi suốt nửa giờ đồng hồ về hội. Tôi có thể thấy rõ ràng rằng hội này không những là điều ông ưa thích, mà nó còn là khát vọng của đời ông. Trước khi tôi rời khỏi văn phòng, ông đã cho phép tôi trở thành một thành viên của tổ chức này. Trong suốt cuộc tiếp xúc, tôi không nói một lời nào về bánh mì. Nhưng vài ngày sau, viên quản lý khách sạn đó gọi điện thoại mời tôi mang các mẫu bánh mì và bảng giá đến.

"Không biết ông đã làm gì mà ông ấy cứ nhắc ông mãi, ông ấy quý ông lắm", viên quản lý nói với tôi như thế. Thế đấy! Bốn năm trời chạy đôn chạy đáo quảng cáo sản phẩm không bằng nửa giờ bàn luận về chủ đề yêu thích của đối tác".

** Một lời nói bất cẩn, thiếu suy nghĩ có thể làm mất thiện cảm, gây ra bất hòa. Một lời độc ác có thể làm tổn thương một tâm hồn. Một lời đúng lúc có thể mang lại bình an. Một lời yêu thương có thể đem lại hạnh phúc thật sự. Và có những lời nói có thể cứu được một con người.*

NGUYÊN TẮC 8:

NÓI VỀ ĐIỀU NGƯỜI KHÁC QUAN TÂM.

9

ĐỂ NGƯỜI KHÁC YÊU THÍCH BẠN NGAY LẬP TỨC

Một lần, khi đang xếp hàng chờ gửi thư bảo đảm ở bưu điện, tôi nhận thấy một nhân viên đứng sau quầy phục vụ khách hàng trông rất chán nản. Tôi thử nghĩ về các công việc thường ngày của anh: cân các phong bì, dán những con tem, thối lại tiền lẻ và trao biên lai cho khách. Mọi thứ cứ lặp đi lặp lại đơn điệu hết năm này sang năm khác thì làm sao anh ta không chán ngán cho được. Thế là tôi tự nhủ: *"Mình sẽ thử làm cho anh chàng này vui lên xem sao"*. Để làm điều đó, tôi cần nói một điều gì đó thật

thú vị, dĩ nhiên không phải về tôi mà về anh ta. Tôi quan sát và một ý tưởng hiện ra. Khi anh đang cân phong thư tôi gửi, tôi nói: *"Ước gì tôi có mái tóc đẹp như tóc của anh"*. Anh ta ngẩng lên, hơi ngạc nhiên, gương mặt bỗng dãn ra với nụ cười rộng mở và trả lời khiêm tốn: *"Cảm ơn ông, hôm nay nó không được đẹp như mọi ngày!"*. Tôi cam đoan rằng mái tóc của anh ta rất đẹp, nó tạo cho anh ta một nét nam tính thật đặc biệt và anh ta đã rất vui. Chúng tôi tiếp tục cuộc trò chuyện, cuối cùng anh ta tiết lộ một cách vui vẻ: *"Có nhiều người khen tóc tôi rồi đấy!"*. Tôi chắc rằng hôm đó chàng thanh niên này đi ăn trưa với đầu ngẩng cao đầy tự hào và hẳn là khi về nhà anh ta sẽ kể với vợ mình điều đó trong bữa cơm tối. Chắc rằng anh chàng sẽ nhìn vào gương và tự hào nói với chính mình: *"Quả là mình có mái tóc thật phong độ!"*.

Tôi đã kể câu chuyện này một lần trước công chúng, và sau đó một người hỏi tôi: *"Ông muốn được gì ở người ấy?"*.

Tôi muốn được gì ở người ấy khi làm điều đó ư? Nếu như chúng ta ích kỷ một cách đáng khinh bỉ đến nỗi không thể chia sẻ được một ít hạnh phúc và tặng một lời khen ngợi thành thực mà không mưu cầu lợi ích cho riêng mình, nếu như tâm hồn chúng ta không lớn hơn những mục đích, vụ lợi, thì chắc chắn chúng ta sẽ thất bại và rất đáng bị thất bại.

Thật lòng, tôi cũng muốn đạt được một điều từ việc này. Tôi muốn một điều vô giá. Và, tôi đã có được nó. Đó là cảm giác cao quý rằng mình đã làm được một điều có ích cho người khác mà không cần phải được đền đáp. Khi cho đi bằng tất cả tấm lòng, tôi cảm thấy mình đã nhận lại nhiều hơn thế.

Có một quy tắc hết sức quan trọng trong việc đối nhân xử thế. Nếu chịu tuân thủ quy tắc này thì hầu như chúng ta sẽ không bao giờ gặp rắc rối trong giao tiếp, sẽ có vô số bạn bè và sẽ luôn hạnh phúc. Còn ngược lại, vi phạm quy tắc này, bạn sẽ gặp khó khăn triền miên. Quy tắc ấy là: *"Luôn luôn làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng"*. William James nói: *"Nguyên tắc sâu xa nhất trong bản chất con người là sự thèm khát được khen ngợi."* Đây chính là điều khiến con người trở nên khác biệt với muôn loài và thúc đẩy nền văn minh nhân loại phát triển.

Những cuộc nghiên cứu của các triết gia trong nhiều thập kỷ qua về quan hệ giữa người với người đều dẫn đến một nguyên tắc ứng xử quan trọng. Zoroaster đã dạy nguyên tắc này cho các môn đệ của mình ở Iran cách đây hai mươi lăm thế kỷ. Khoảng một thế kỷ sau đó, cũng nguyên tắc ấy, Lão Tử rồi Khổng Tử đã truyền giảng ở Trung Quốc. Đức Phật đã thuyết giảng chân lý đó bên bờ sông Hằng năm trăm năm trước Công nguyên. Kinh sách Ấn Độ giáo đề cập tư tưởng này một ngàn năm trước đó. Và cách đây hai mươi thế kỷ, trên những ngọn đồi ở Do Thái, Chúa Jesus cũng truyền giảng chính điều ấy. Nguyên tắc có lẽ quan trọng nhất ấy của nhân gian có thể được tóm gọn như sau: *"Hãy đối xử với người khác theo cách mình muốn được đối xử"*.

Ai cũng muốn được tán thành, được thừa nhận giá trị của bản thân. Ai cũng muốn có cảm giác mình thật quan trọng trong thế giới chật hẹp này. Ai cũng muốn được người thân, bạn bè hay các đối tác *"khen ngợi chân thành và thật lòng"* chứ không

muốn nghe những lời nịnh hót, giả dối. Tất cả mọi người chúng ta đều muốn thế.

Vậy chúng ta hãy tuân theo nguyên tắc vàng nêu trên, và cho đi điều chúng ta muốn nhận từ người khác.

Vậy nên làm điều đó ở đâu? Vào lúc nào? Câu trả lời là: Bất cứ đâu, bất cứ lúc nào.

David G. Smith ở Eau Claire, Wisconsin, nói chuyện trước lớp chúng tôi cách ông xử lý một tình huống tế nhị khi người ta yêu cầu ông đảm nhiệm việc phục vụ ăn uống tại một buổi hòa nhạc từ thiện.

"Vào đêm hòa nhạc, khi tới nơi, tôi thấy hai bà đứng tuổi với vẻ mặt rất khó chịu đang đứng cạnh quầy giải khát. Trong khi tôi đang suy nghĩ xem nên làm gì, một người thuộc ban tài trợ xuất hiện, trao cho tôi một hộp tiền và cảm ơn tôi đã nhận nhiệm vụ này. Bà giới thiệu tôi với Rose và Jane - chính là hai người phụ nữ cau có mà tôi đã nhìn thấy - sẽ hỗ trợ tôi. Nói xong bà vội bước đi để lại ba con người với một bầu không khí im lặng nặng nề. Biết rằng giữ tiền là một công việc thể hiện hình thức quyền lực nên tôi trao cái hộp cho Rose và giải thích rằng tôi không thể giữ tiền lúc này, tôi nghĩ nếu bà giữ thì sẽ tốt hơn. Rồi tôi đề nghị Jane rằng, bà nên hướng dẫn cho hai cô gái đã từng làm việc ở quầy giải khát kia cách sử dụng chiếc máy làm soda và tôi nhờ bà chịu trách nhiệm giúp phần này luôn. Tối hôm ấy Rose thích thú tính tiền, Jane tự hào chỉ huy các cô phục vụ còn tôi an nhàn thưởng thức hòa nhạc."

Bạn không phải đợi cho đến khi mình là đại sứ Pháp hay

chủ tịch hội đồng quản trị mới sử dụng cách xử thế đơn giản này. Bạn có thể làm nên những chuyện phi thường mỗi ngày với triết lý ấy.

Nếu như cô phục vụ mang đến món ớt trái trong khi bạn đã yêu cầu ớt xay thì nên nói: *"Tôi rất tiếc đã làm phiền cô, nhưng tôi thích ớt xay hơn"*. Chắc hẳn cô ấy sẽ trả lời: *"Không sao đâu ạ"* và vui vẻ đổi ngay cho bạn bởi vì cô cảm thấy được tôn trọng.

"Tôi rất ngại làm phiền ông. Ông chịu khó làm giúp…?", "Ông có thể vui lòng…?", "Ông có phiền không nếu…?", "Cảm ơn.", những lời nói lịch sự sẽ đánh tan sự đơn điệu của cuộc sống hàng ngày. Ngoài ra, đó còn là biểu hiện của người lịch sự và có văn hóa.

Ta hãy lấy một minh họa khác từ câu chuyện của nhà văn Hall Caine, tác giả những tiểu thuyết như *The Christian, The Deemster, The Manxman,* những tác phẩm bán chạy nhất trong nửa đầu thế kỷ 20. Hàng triệu người đã đọc tiểu thuyết của ông. Ông là con một người thợ rèn, học chưa hết lớp tám, nhưng cho đến khi mất, ông vẫn là nhà văn giàu có nhất trong các nhà văn đương thời.

Câu chuyện như sau: Hall Caine thích sonnet(15) và ballad(16) cho nên ông đọc ngấu nghiến toàn bộ thơ của Dante Gabriel Rossetti(17). Thậm chí, ông còn viết một bài ca ngợi Rossetti và gửi

---

(15) Sonnet: Loại thơ 14 câu ra đời từ thế kỷ 13, có lối gieo vần theo một cấu trúc rất chặt chẽ.
(16) Ballad: Loại thơ được trình bày như nhạc, thường là một câu chuyện được kể lại qua một bài hát.
(17) Dante Gabriel Rossetti (1828 – 1882): Nhà thơ, nhà danh họa, dịch giả người Anh.

một bản cho chính Rossetti. Rossetti rất cảm kích và nghĩ: *"Chàng trai nào cảm nhận tài năng mình tinh tế như vậy hẳn phải thông minh lắm đây"*. Thế là Rossetti mời chàng trai ấy đến Luân Đôn làm thư ký cho ông. Đó là bước ngoặt quan trọng trong cuộc đời của Hall Caine. Ở vị trí mới, ông được gặp gỡ rất nhiều văn nghệ sĩ nổi tiếng thời bấy giờ. Họ đã chỉ dẫn và khuyến khích ông bước vào con đường văn chương, đưa tên tuổi ông lên đỉnh cao của vinh quang. Lâu đài Greeba Castle của Hall Caine trên đảo Man sau đó trở thành một nơi được mệnh danh là "Thánh địa Mecca của châu Âu" thu hút du khách từ những đất nước xa xôi trên khắp thế giới đến viếng thăm. Ông để lại một tài sản trị giá vài triệu đô-la. Ai biết được ông có thể đã chết lặng lẽ trong nghèo khó nếu như không biểu lộ sự thán phục một nhân vật nổi tiếng bằng bài viết đó.

Sức mạnh, cái sức mạnh phi thường của việc đánh giá chân thành và thực lòng là như thế. Rossetti tự xem mình là người quan trọng. Điều này không có gì lạ, vì hầu hết mọi người đều như thế.

Cuộc đời của nhiều người có thể đã thay đổi nếu như có một ai đó làm cho người ấy cảm thấy mình quan trọng. Ronald J. Rowland, vốn là một giám thị của chúng tôi hồi học ở California, cũng là một giáo viên dạy hội họa và thủ công. Ông kể với tôi về một học sinh tên Chris ở lớp thủ công căn bản của ông:

"Chris là một cậu bé rất nhút nhát, lặng lẽ, thiếu tự tin, thuộc nhóm học sinh không gây được sự chú ý của giáo viên đứng lớp. Nhưng tôi cảm thấy trong con người cậu ấy có một ngọn lửa đang nung nấu. Một

ngày nọ, Chris đang chăm chú vào công việc của mình tại bàn học, tôi đến gần, hỏi Chris xem cậu có muốn học ở lớp cao cấp không. Tôi muốn nắm được một dấu hiệu nào đó trên gương mặt của Chris, tôi thấy cậu bé mười bốn tuổi ấy đang cố tìm cách ngăn những giọt nước mắt.

"Ai ạ? Em ư? Em ư? Thầy Rowland? Em làm được sao?"

"Chris, đúng thế, em đủ sức làm được!"

Đến đây, tôi cũng phải ngừng lại vì chực trào nước mắt xúc động. Khi Chris bước ra khỏi lớp ngày hôm ấy, cậu có vẻ cao hơn cả tấc. Cậu ấy nhìn tôi bằng đôi mắt long lanh và nói giọng rõ ràng: "Em cảm ơn thầy, thầy Rowland".

Chris đã dạy cho tôi một bài học mà tôi không bao giờ quên. Đó là lòng ước muốn sâu xa được cảm thấy mình quan trọng. Tôi đặt một tấm bảng trước cửa lớp ghi hàng chữ "Bạn là người quan trọng" để mọi người có thể thấy và để nhắc nhở chính tôi rằng, mọi học sinh tôi gặp đều quan trọng như nhau".

Một sự thật rõ ràng là hầu hết mọi người bạn gặp đều cảm thấy họ hơn bạn ở một điểm nào đó. Cách chắc chắn để chiếm được cảm tình của họ là khiến họ nhận thấy, bằng một cách tế nhị, rằng bạn thành thật thừa nhận tầm quan trọng của họ.

Triết gia Emerson từng nói: *"Mọi người tôi gặp trong đời đều hơn tôi ở một điểm nào đấy và tôi học được điểm ấy của anh ta".* Nhưng khổ nỗi, những con người tầm thường lại hay kiêu ngạo, tự mãn và khoa trương ầm ĩ nên chẳng muốn học hỏi ở ai điều gì cả. Như đại văn hào Shakespeare đã viết:

"... Ôi con người, con người kiêu ngạo,

Có được chút uy quyền,

... Đã vội diễn trò ngông cuồng trước mặt Đấng Hóa công

Để các vị thiên sứ phải rơi lệ."

Những doanh nhân trong các lớp của tôi hướng dẫn đã ứng dụng những nguyên tắc này và thu được những kết quả rất mỹ mãn.

Đây là trường hợp của một luật sư ở Connecticut. Ngay sau khóa học, ông R. cùng vợ đến Long Island thăm họ hàng bên vợ. Khi bị vợ bỏ đứng một mình với một bà cô của cô ấy, anh ấy đã không bỏ lỡ một dịp tốt để thực hành bài học về khen ngợi. Thế là anh nhìn quanh ngôi nhà tìm ra một điều gì đó để khen ngợi nhằm thể hiện sự quan tâm của mình. Anh hỏi:

- Cô ạ, ngôi nhà này được xây vào khoảng năm 1890 phải không?

- Phải rồi cháu, đúng là năm đó.

- Nó làm cháu nhớ đến ngôi nhà nơi cháu đã sinh ra. Đẹp, rộng rãi và chắc chắn. Thời nay người ta không còn xây những ngôi nhà như vậy nữa.

- Ta nghĩ cháu nói đúng đấy, - người cô tán thành. *- Tụi trẻ thời này có thèm biết gì đến thế nào là đẹp đâu! Người ta cần một căn phòng xinh xắn để ngủ, còn chúng thì cứ lang thang suốt ngày sáng đêm trên xe hơi.*

- Nó là ngôi nhà mơ ước của gia đình ta, bà nói, giọng mơ màng như đang trở về miền ký ức dịu dàng. - *Biết bao năm cô và dượng ước mong, tính toán đủ mọi thứ mới có thể xây nên nó. Cháu biết không, cô dượng đâu có tiền thuê kiến trúc sư mà tự thiết kế cả đấy!*

Rồi bà chỉ cho ông R. xem từng thứ trong nhà. Ông thực lòng biểu lộ sự thán phục bộ sưu tập quý báu mà bà đã thu thập trong những chuyến du lịch nước ngoài và nâng niu gìn giữ cả đời. Đây là một bộ đồ trà cổ của Anh, bằng sứ Wedgwood, kia là những chiếc giường và ghế kiểu Pháp, những bức tranh của Ý và những tấm màn lụa có xuất xứ từ một lâu đài cổ ở Pháp...

Sau đó, bà dẫn ông R. ra nhà để xe. Ở đấy, một chiếc ô tô Packard, hãy còn mới nguyên, được đặt ngay ngắn trên những khối gỗ.

- Dượng mua chiếc xe này cho cô không lâu trước khi dượng qua đời. - Bà dịu dàng nói. - *Từ khi dượng mất, cô không có dịp dùng nó nữa… Cháu biết thưởng thức cái đẹp, cô tặng cháu chiếc xe đó.*

- Ồ không, cô ạ! Cô làm cháu sửng sốt quá. Dĩ nhiên cháu rất quý tấm lòng của cô nhưng cháu không thể nào nhận được. Xe của cháu còn mới. Cô còn nhiều họ hàng thân thuộc, họ sẽ thích có được chiếc Packard này.

- Thân thuộc à? - Bà thốt lên trong nỗi giận dữ trào dâng - *Phải, nhiều người trong bọn họ chỉ mong cô chết đi để chiếm chiếc xe này. Còn lâu cô mới để cho họ.*

- Vậy cô có thể bán nó đi.

- Bán ư? Cháu tưởng cô có thể bán chiếc xe này sao? Làm sao cô có thể đành lòng nhìn những người xa lạ lái chiếc xe mà dượng đã dành dụm mua tặng cô vào những năm tháng kỷ niệm đó? Cô sẽ không bao giờ bán nó. Cô muốn tặng cho cháu bởi vì cháu là người biết quý trọng những kỷ vật…

Ông không dám từ chối nữa vì sợ làm tổn thương tình cảm của người cô.

Người đàn bà này sống cô độc, hiu quạnh trong một ngôi nhà lớn với những thứ đồ cổ, những kỷ vật gợi nhớ một thời vàng son, tươi trẻ, vinh dự và tràn đầy hạnh phúc. Bà thèm khát được chia sẻ cảm xúc, muốn được quan tâm và trân trọng, được người ta nhắc đến những ký ức, quá khứ ngọt ngào của mình nhưng từ lâu lắm rồi, bà không hề có được chút ấm áp của tình người ấy. Sự trân trọng của người cháu rể đối với bà như một dòng suối mát mơn man chảy giữa một sa mạc rộng lớn, khô cằn. Lòng biết ơn của bà mạnh đến nỗi bà quyết định tặng người cháu rể chiếc xe Packard yêu quý, kỷ niệm một thời hạnh phúc của mình.

George Eastman, nổi tiếng với sản phẩm phim Kodak, người đã phát minh ra phim nhựa dùng cho điện ảnh, tạo nên tài sản hàng tỷ đô-la và trở thành một trong những nhà kinh doanh nổi tiếng nhất trên thế giới. Cho dù thành tích phi thường như vậy, ông vẫn khao khát được khen tặng hệt như bạn và tôi.

Khi Eastman đang xây dựng Trường âm nhạc Eastman, cũng như nhà hát Kilbourn ở Rochester, James Adamson lúc

đó là chủ tịch công ty sản xuất ghế cao cấp ở New York muốn giành đơn đặt hàng cung cấp ghế ngồi cho hai công trình này. Adamson xin gặp Eastman ở Rochester. Khi vừa đến nơi, Adamson được dặn dò: *"Nếu chiếm hơn năm phút nói chuyện với George Eastman thì ông chẳng còn cơ hội nào đâu. Ông ấy là một người rất kỷ luật và cực kỳ bận rộn. Xin ông hãy trình bày thật nhanh rồi ra nhé"*. Và Adamson đã chuẩn bị để trình bày chỉ trong đúng năm phút.

Khi được đưa vào văn phòng, ông thấy Eastman đang cúi mình trên một chồng giấy tờ ở bàn viết. Lát sau, Eastman ngước mắt lên, cất kính và bước về phía người kiến trúc sư và Adamson, nói: *"Chào hai ông, tôi có thể giúp gì cho hai ông?"*. Người kiến trúc sư giới thiệu và sau đó Adamson nói: *"Thưa ông, trong lúc chờ đợi, tôi ngắm nhìn văn phòng của ông. Không ngờ lại có một văn phòng như thế này. Tôi là người kinh doanh đồ gỗ nội thất chuyên nghiệp nhưng cả đời tôi chưa bao giờ nhìn thấy một văn phòng nào đẹp đến thế"*.

George Eastman đáp: *"Ông nhắc tôi nhớ tới điều mà suýt nữa tôi đã quên. Quả là nó đẹp thật đúng không? Hồi mới xây, tôi thích lắm. Nhưng giờ hàng đống công việc ngập đầu đến nỗi có khi cả tuần tôi chẳng còn tâm trạng ngó qua nó được một lần"*. Adamson bước đến sờ vào một tấm ván: *"Đây có phải là gỗ sồi Anh không? Nó hơi khác so với gỗ sồi Ý"*. *"Đúng thế,"* Eastman đáp lại, *"gỗ sồi này nhập từ Anh, do chính tay một người bạn chuyên gia về gỗ quý hồi đó đã chọn cho tôi"*.

Sau đó Eastman giới thiệu toàn bộ văn phòng, bàn luận về các tỷ lệ, màu sắc, cách chạm trổ và các hiệu quả khác mà ông đã sử dụng trong thiết kế và xây dựng.

Trong khi trò chuyện miên man về căn phòng, khen ngợi những vật dụng bằng gỗ xinh xắn, họ dừng lại bên một cửa sổ. Vẫn lối nói khiêm tốn, nhẹ nhàng thường ngày, George Eastman giới thiệu một vài công trình mà ông đã thực hiện để giúp đỡ cộng đồng: Trường Đại học Rochester, Bệnh viện đa khoa, Ngôi nhà Hữu nghị, Bệnh viện cho trẻ em… Adamson thật lòng bày tỏ sự cảm kích trước việc Eastman dùng tài sản của mình để chia sẻ đau khổ với những người xung quanh. Sau đó, George Eastman mở khóa một tủ kính và lấy ra chiếc máy ảnh đầu tiên mà ông được sở hữu – phát minh của một người Anh. Adamson hỏi ông đôi điều về những khó khăn buổi đầu dựng nghiệp. Eastman xúc động kể về thời tuổi thơ nghèo khó của mình, về người mẹ góa phải nấu cơm cho nhà trọ trong khi ông làm nhân viên trong một công ty bảo hiểm. Cảnh nghèo khổ đã ám ảnh ông. Điều đó thôi thúc ông quyết chí kiếm tiền giúp mẹ khỏi phải làm việc cực nhọc. Adamson còn khơi gợi Eastman nói kinh nghiệm của mình về phim âm bản. Và Eastman kể lại thời gian ông đã làm việc vất vả như thế nào trong một phòng thí nghiệm và đôi khi ở lại suốt đêm. Ông chỉ chợp mắt vài phút ngắn ngủi trong khi chờ đợi các chất hóa học phản ứng với nhau.

James Adamson đã được báo trước rằng mình không thể chiếm của Eastman trên năm phút nhưng một giờ rồi hai giờ trôi qua mà hai người vẫn cứ mải mê trò chuyện. Cuối cùng

George Eastman quay về phía Adamson: *"Có lần sang Nhật tôi đã mua vài chiếc ghế, để ở ngoài hành lang nhà tôi. Nhưng nắng đã làm tróc sơn, cho nên hôm nọ tôi đi mua một ít sơn rồi tự sơn lại. Ông muốn xem không? Thôi, đến nhà tôi ăn trưa đi, tôi sẽ cho ông xem"*.

Sau bữa trưa, Eastman cho Adamson thấy những chiếc ghế mà ông đã mua ở Nhật. Chúng chỉ có giá vài đô-la, nhưng George Eastman, giờ đây là một tỷ phú, lại tự hào về chúng bởi vì chính ông đã sơn lại từng chiếc ghế.

Sau cuộc gặp gỡ, Eastman đặt Adamson một đơn hàng lên đến 90.000 đô-la. Ai có thể ngờ James Adamson có được đơn đặt hàng này. Eastman và James Adamson đã trở thành hai người bạn thân từ lúc gặp nhau lần đầu cho đến khi Eastman qua đời,.

Claude Marais, chủ một khách sạn ở thành phố Rouen của Pháp đã theo nguyên tắc này mà giữ được một nhân viên chủ chốt của mình. Người nữ nhân viên ấy đã làm việc cho ông được năm năm, cô là cầu nối giữa Marais và toàn bộ 21 nhân viên của ông. Một buổi sáng nọ ông vô cùng sửng sốt khi nhận được bức thư xin nghỉ việc của cô. Ông nói: *"Tôi hết sức ngạc nhiên bởi vì tôi cứ tưởng rằng tôi vẫn chu đáo và hiểu rõ các mong muốn của cô ấy. Có lẽ do cô ấy vừa là bạn đồng thời cũng là nhân viên nên tôi đã quá yên tâm về cô, thậm chí còn yêu cầu ở cô nhiều hơn những nhân viên khác. Dĩ nhiên tôi không thể nào chấp nhận lá đơn này mà không yêu cầu giải thích. Tôi hẹn gặp riêng cô và nói: "Paulette này, cô phải hiểu rằng tôi không thể nào chấp nhận đơn xin nghỉ việc của cô. Cô có ý nghĩa rất lớn đối với tôi cũng như đối với khách sạn này"*.

Tôi đã nhắc lại điều đó trước mặt toàn bộ các nhân viên và chính thức mời cô ở lại, đồng thời khẳng định lòng tin tưởng của tôi vào cô trước sự có mặt của cả gia đình tôi. Paulette rút đơn xin nghỉ việc, tôi tin cậy ở cô còn hơn cả trước đây. Bên cạnh đó, tôi thường biểu lộ sự trân trọng của mình về công việc của cô và luôn khẳng định rằng cô quan trọng như thế nào đối với tôi cũng như đối với khách sạn".

Nguyên tắc này có thể dùng trong gia đình không? Bà Dorothy Dix, chuyên gia tâm lý nổi tiếng phát biểu: *"Khi bạn chưa học nghệ thuật khen ngợi thì bạn đừng nên lập gia đình"*. Đã bao lâu rồi bạn quên khen người vợ đảm đang của mình? Bao lâu rồi bạn quên cảm ơn người chồng tận tụy của mình? Lần cuối cùng bạn khen ngợi, nhìn nhận nỗ lực đóng góp của nhân viên mình là khi nào? Nếu bạn bảo là vợ hoặc chồng không có gì đáng để khen, thế thì ngày xưa các bạn lấy lý do gì để đến với nhau. Nếu bạn bảo nhân viên mình không cần khen ngợi cũng làm việc tốt thì họ chỉ làm đúng công việc được giao mà thôi. Thực sự, với những lời khen ngợi và biết ơn chân thành, bạn sẽ chẳng mất gì để trở thành một người đáng yêu trong mắt vợ hoặc chồng mình; tương tự, là một cấp trên biết trân trọng và quan tâm đến nhân viên của mình.

** Người có giá trị nhất là người giúp cho đồng loại mình được nhiều nhất. Làm cho người khác cảm thấy họ quan trọng là một trong những cách thức hữu ích nhất để giúp họ sống và làm việc tốt hơn.*

** Lòng ham muốn được tỏ ra mình quan trọng là một sự thôi thúc mạnh mẽ nhất trong bản chất con người.*

- John Dewey

NGUYÊN TẮC 9:

THẬT LÒNG LÀM CHO NGƯỜI KHÁC THẤY RẰNG HỌ QUAN TRỌNG.

TÓM TẮT
SÁU CÁCH TẠO THIỆN CẢM

NGUYÊN TẮC 4:

Thật lòng quan tâm đến người khác.

NGUYÊN TẮC 5:

Hãy mỉm cười!

NGUYÊN TẮC 6:

Luôn nhớ rằng tên của một người là âm thanh êm đềm, thân thương và quan trọng nhất đối với họ.

NGUYÊN TẮC 7:

Biết lắng nghe và khuyến khích người khác nói về vấn đề của họ.

NGUYÊN TẮC 8:

Nói về điều người khác quan tâm.

NGUYÊN TẮC 9:

Thật lòng làm cho người khác thấy rằng họ quan trọng.

PHẦN BA

12 CÁCH HƯỚNG NGƯỜI KHÁC SUY NGHĨ THEO BẠN


SUCCESS

10

KHÔNG TRANH CÃI!

Tôi còn nhớ một bài học vô cùng quý giá đã học được trong một buổi tiệc ở Luân Đôn. Đó là tiệc mừng ông Ross Smith, một phi công xuất sắc trong Thế chiến thứ nhất, được Nhà vua Anh quốc phong tước Hiệp sĩ, được Chính phủ Úc tặng một phần thưởng lớn và được cả nước Mỹ kính trọng.

Lần đó, người ngồi bên cạnh tôi kể một câu chuyện hài hước minh chứng cho câu trích dẫn thế này: *"Có một vị thần sắp đặt số mệnh chúng ta, Ngài muốn sao thì ta phải chịu vậy"*. Ông ấy cho rằng câu đó trong Kinh thánh. Tôi biết rõ là ông ấy đã nhầm.

Và, để tỏ ra mình quan trọng và muốn khoe khoang kiến thức, tôi nói rằng ông đã sai. Ông ấy nói: *"Anh bảo sao? Shakespeare ư? Không thể nào! Phi lý! Câu trích dẫn này là ở Kinh thánh. Tôi chắc chắn như thế"*. Ngồi bên trái tôi là người bạn cũ Frank Gammond, anh là một chuyên gia nghiên cứu về Shakespeare. Thế là chúng tôi đồng ý giao vấn đề này cho Gammond làm "trọng tài". Gammond lắng nghe, đá vào chân tôi dưới gầm bàn và nói: *"Dale, anh sai rồi. Ông ấy nói đúng. Câu ấy ở Kinh thánh"*. Đêm ấy, trên đường về, tôi bực tức hỏi Gammond: *"Frank, cậu biết câu trích dẫn này là của Shakespeare cơ mà?"*.

"Đúng thế, dĩ nhiên là thế! Trong "Hamlet", hồi năm, cảnh hai. Nhưng này anh bạn! Chúng ta là khách trong một buổi tiệc. Tại sao phải chứng minh ông ấy sai? Điều đó có khiến ông ấy quý mến cậu không? Sao không để cho người ấy giữ thể diện. Ông ấy không hỏi ý kiến của cậu. Vậy cậu tranh cãi với ông ấy làm gì? Điều đó chẳng có lợi gì cho cậu cả."

Không những tôi đã khiến cho người kể chuyện khó chịu mà còn đẩy anh bạn của tôi vào một tình huống khó xử. *"Đừng cố tranh cãi chỉ để giành phần thắng!"*. Người bạn dạy tôi câu này giờ đã qua đời, nhưng lời khuyên đó vẫn còn giúp tôi cho đến tận bây giờ.

Đây là một bài học hết sức giá trị bởi vì tôi vốn là một tay cãi lý cố chấp bất trị. Khi còn nhỏ, tôi thường cãi lý với anh tôi về mọi chuyện trên trời dưới biển. Khi đến trường trung học, được học logic và cách lý luận, tôi lại tham gia mọi cuộc tranh

luận. Sau đó, tôi học về cách tranh luận và cách lập luận ở New York nên lại càng thích tranh luận hơn. Bây giờ nghĩ lại tôi thấy thật xấu hổ vì đã có lần còn định viết một quyển sách về tranh luận nữa.

Từ đêm đó trở đi, tôi đã biết lắng nghe, chú ý quan sát kết quả của hàng ngàn cuộc tranh luận. Cuối cùng tôi đã đi đến kết luận rằng trên đời này chỉ có một cách giải quyết tranh cãi tốt nhất, đó là tránh để xảy ra tranh cãi đôi co. Phải tránh nó như tránh rắn độc hay tránh động đất và núi lửa vậy.

Chín trong số mười cuộc tranh cãi đều đưa đến kết quả là ai cũng tin chắc rằng mình đúng, thế rồi hai bên ngày càng xa cách nhau.

Nhưng thật ra kết quả cuối cùng của bất cứ cuộc tranh cãi nào là không có ai thắng cả. Bởi vì nếu như bạn thua, thì rõ ràng là bạn đã thua. Còn nếu như bạn thắng, thì bạn vẫn cứ thua. Tại sao thế? Đơn giản là vì khi bạn thắng một người khác, khi bạn chứng tỏ rằng kiến thức của đối phương kém, lập luận của anh ta đầy những lỗ hổng và đầu óc anh ta có vấn đề... nghĩa là bạn đã làm cho lòng tin, lòng tự hào của người đó bị tổn thương. Anh ta sẽ bi quan hoặc tức tối vì sự đắc thắng của bạn... Còn bạn, đắc chí với "thắng lợi" của mình, bạn quên rằng khi con người bị buộc phải chống lại ý muốn của mình, họ sẽ cố bám lấy ý kiến, quan điểm của họ bằng mọi giá, mọi góc độ, dù là bằng góc nhìn hẹp nhất. Như vậy, cuối cùng thì bạn cũng thua.

Cách đây nhiều năm, trong lớp của tôi có một học viên tên Patrick J. O'Haire, học vấn tương đối thấp và rất ưa cãi lý. Anh ta từng làm tài xế rồi nhân viên bán hàng nhưng không mấy thành công. Anh ta cứ luôn gây gổ và chống lại chính những người mà anh đang tìm cách bán hàng cho họ. Mỗi khi khách hàng nói một điều gì không hay về món hàng anh ta đang bán thì Pat đỏ mặt tía tai như muốn độp vào mặt đối phương. Giai đoạn ấy, Pat thường thắng trong những cuộc tranh cãi, như anh kể lại: *"Tôi thường bước ra khỏi một văn phòng nào đó với sự đắc ý rằng mình đã dạy cho gã khách hàng tiềm năng nhưng ngu ngốc ấy một bài học. Rõ ràng là tôi đã dạy cho anh ta điều gì đó nhưng không biết anh ta có cảm nhận được gì không và rốt cục – điều quan trọng nhất là - tôi chẳng bán được gì cho anh ta cả".*

Tôi không dạy cho Patrick J. cách tranh cãi để thắng mà chỉ ra rằng anh ta không nên nói nhiều và nên tránh các cuộc tranh cãi. Thế rồi, Patrick J. đã trở thành một trong những người bán hàng xuất sắc nhất của Công ty White Motor ở New York. Anh ta đã làm điều đó như thế nào? Đây là câu chuyện theo chính lời anh ta kể:

"Nếu bây giờ khách hàng có nói: "Cái gì? Xe tải hãng White à? Kém lắm! Có cho không tôi cũng không nhận. Tôi sẽ mua xe từ hãng Whose", thì tôi sẽ đáp: "Vâng, xe của hãng đó rất tốt. Nếu ông mua xe tải hãng đó, ông sẽ không sợ lầm. Công ty đó uy tín, phục vụ chu đáo". Lúc đó anh ta sẽ không nói gì được nữa. Không có chỗ nào để tranh luận. Anh ta không thể nói mãi suốt buổi rằng xe Whose tốt nhất. Lúc đó, chúng tôi rời khỏi chủ đề xe tải của hãng Whose và bắt

đầu nói về những điểm tốt của xe tải hãng White Motor. Có một thời, những lời nhận xét điều mà tôi không muốn nghe như thế sẽ làm tôi nóng mặt. Tôi muốn tìm nhược điểm của loại xe đó, nhưng tôi càng cố tranh cãi thì khách hàng lại càng bênh vực nó và khi càng bênh vực nó thì anh ta lại càng tin chắc rằng xe của hãng ấy tốt hơn xe hãng tôi. Cứ như thế thì làm sao tôi có thể bán được hàng? Tôi đã phí nhiều năm trong đời để gây gổ và chống đối. Giờ đây tôi học được cách ứng xử một cách khôn ngoan. Cách này mang lại lợi ích hơn nhiều".

Nhà thông thái Ben Franklin thường nói: *"Nếu bạn cố tranh cãi để thắng thì đấy cũng chỉ là một chiến thắng vô nghĩa, bởi vì bạn sẽ không bao giờ nhận được thiện chí và sự hợp tác của đối phương".*

Cho nên bạn phải cân nhắc. Bạn thực sự muốn gì, cố gắng giành một chiến thắng giả tạo về mặt lý thuyết hay đạt được thiện chí thực sự của một con người? Bạn được gì và mất gì? Và rất hiếm khi người ta đạt được cả hai.

Một tờ báo ở Boston đã trích đăng những dòng chữ từ một tấm bia đặc biệt như sau:

"Đây là nơi yên nghỉ của William Jay,

Người đã cho rằng mình luôn luôn đúng

Nhưng dù sai hay đúng,

Ông cũng vẫn chết, không kém, không hơn."

Bạn có thể đúng, cực đúng khi nắm thế áp đảo trong một cuộc tranh cãi. Nhưng nếu không thể thuyết phục người khác thì dù bạn đúng bao nhiêu đi nữa cũng vô ích.

Frederick S. Parsons, một chuyên viên tư vấn thuế thu nhập cá nhân đã từng tranh cãi hàng giờ đồng hồ với một thanh tra thuế của chính phủ về một khoản doanh thu 9.000 đô-la. Parsons cho rằng 9.000 đô-la này trên thực tế là một món nợ khó đòi, có thể không bao giờ thu được và vì thế, không nên đánh thuế. Người thanh tra bác lại: *"Tôi không cần biết. Một khi đã khai doanh thu thì phải đóng thuế"*. Parsons nghĩ: *"Ông thanh tra này là người lạnh lùng, kiêu căng và bướng bỉnh, mình có lý luận, dẫn chứng bao nhiêu cũng vô ích… Mình càng tranh cãi thì ông ta càng cứng rắn hơn thôi"*. Thế là Parsons quyết định không tranh cãi nữa.

Ông nói: *"Tôi biết đây là một việc rất nhỏ so với vô số những vấn đề quan trọng và khó khăn đang cần ông giải quyết. Tôi đã nghiên cứu về thuế, nhưng chỉ là hiểu biết qua sách vở chứ không có được kiến thức và kinh nghiệm thực tế như ông. Đôi khi tôi cũng muốn có một công việc đầy thử thách giống như ông"*. Người thanh tra lập tức ngồi thẳng lên, rồi ngả lưng ra sau và trò chuyện một hồi lâu về công việc của mình, về những trò gian dối tinh vi mà ông ta đã phát hiện. Giọng người thanh tra dần dần trở nên thân mật và sau kể đó cho Parsons nghe về gia đình mình. Khi ra về, người thanh tra bảo sẽ xem lại vấn đề của Parsons. Ba ngày sau, ông ấy thông báo rằng sẽ không thu thuế trên khoản doanh thu khó đòi đó.

Người thanh tra thuế này thể hiện rõ một trong những nhược điểm phổ biến nhất của con người. Đó là mong muốn chứng tỏ sự quan trọng của mình. Khi Parsons cãi lý với ông, lẽ

tự nhiên là ông lớn tiếng trấn áp để khẳng định uy thế của mình. Nhưng khi đối phương đã công nhận tầm quan trọng của ông thì lập tức ông tỏ ra là người dễ cảm thông và độ lượng.

Đức Phật dạy: *"Oán không bao giờ diệt được oán, chỉ có tình thương yêu mới diệt được oán"*. Tranh cãi không giải quyết được bất hòa, chỉ có lòng khoan dung và thiện chí nhìn nhận sự việc bằng quan điểm của đối phương mới hòa giải được.

Có lần Tổng thống Lincoln khuyên một sĩ quan trẻ khi anh này tranh cãi dữ dội với một đồng nghiệp: *"Không ai muốn tiến thân mà lại phí thì giờ vào chuyện tranh chấp riêng tư. Việc đó chỉ làm hỏng tính khí của mình và làm mất đi sự tự chủ. Đôi khi cũng phải biết nhường người khác, mặc dầu biết rõ mình có lý. Thà nhường lối cho một con chó còn hơn tranh nhau với nó để bị nó cắn. Vì dù có giết được con chó sau đó thì vết cắn cũng không lành ngay được"*.

Một bài viết trong *"Bits and Pieces"*(18) có thể đưa ra vài gợi ý giúp bạn tránh những bất đồng và không rơi vào các cuộc tranh cãi không cần thiết:

Sẵn sàng chấp nhận việc bất đồng quan điểm: "*Khi hai đối tác bao giờ cũng nhất trí với nhau, thì chỉ cần ý của một bên là đủ*". Nếu như có ý kiến bất đồng, đó là cơ hội để bạn kịp điều chỉnh trước khi phạm một lỗi lầm nghiêm trọng.

Đừng tin vào cảm nhận đầu tiên của bạn: Phản ứng tự nhiên đầu tiên của chúng ta trong một tình huống khó chịu là tự

(18) Bits and Pieces: Tên một tạp chí của Mỹ được đặt theo lối chơi chữ. Bits và Pieces đều có nghĩa là mẩu, mảnh, miếng.

vệ. Hãy cẩn thận. Hãy giữ bình tĩnh và thận trọng với những phản ứng đầu tiên của bạn. Nó có thể là tệ nhất, thay vì là tốt nhất.

Kiểm soát cảm xúc của bạn: Hãy nhớ rằng, người ta có thể đánh giá được tính tình của một con người bằng cách làm cho người ấy nổi giận.

Lắng nghe trước: Hãy nhường cho đối thủ của bạn một cơ hội chia sẻ. Hãy để cho họ nói hết, đừng ngắt lời, tranh cãi hay tự vệ, vì như thế chỉ dựng lên những hàng rào chia cắt. Hãy tìm cách xây nên những nhịp cầu chia sẻ, cảm thông.

Tìm những điểm chung: Khi nghe đối phương trình bày, trước tiên hãy chú ý đến những điểm mà bạn tán thành.

Trung thực nhận lỗi: Hãy nhìn nhận những sai lầm của mình và xin lỗi. Điều này sẽ khiến cho đối thủ mất vũ khí và sẽ giảm bớt thái độ chống đối.

Hứa xem xét lại cẩn thận ý kiến của đối phương: Hãy nhớ rằng, đối phương có thể đúng. Việc tán thành ý kiến của họ ở giai đoạn này sẽ dễ dàng hơn nhiều so với việc chịu đựng cảnh họ vỗ tay nói: *"Chúng tôi đã tìm cách dạy bảo ông, nhưng ông không chịu nghe"* khi khả năng thất bại xảy ra vì bạn cứ khăng khăng theo ý mình.

Thành thật cảm ơn đối thủ về sự quan tâm của họ: Bất cứ ai mất thì giờ tranh cãi với bạn cũng đều quan tâm tới những chuyện bạn đang quan tâm. Hãy nghĩ đến họ như những người thực sự muốn giúp đỡ bạn, như thế bạn có thể biến các đối thủ của mình thành bạn bè.

Đừng hành động vội để cả hai bên có thì giờ suy nghĩ thấu đáo vấn đề: Hãy gợi ý rằng cả hai cần gặp lại nhau vào hôm khác, khi đã thu thập đủ dữ kiện để đưa ra bàn luận. Trong khi chuẩn bị cho cuộc họp ấy, hãy tự hỏi mình vài câu hỏi khó trả lời:

Đối tác của mình có lý không? Có lý chỗ nào? Phải chăng lẽ phải hay ưu thế thuộc về lập trường hay lập luận của họ? Cách phản ứng của mình có giải quyết được vấn đề hay chỉ giúp mình khỏi bị tổn thương? Nó sẽ đẩy các đối tác đi xa hay kéo họ lại gần mình hơn? Cách phản ứng của mình có được những người tốt đánh giá cao hay không? Mình sẽ thắng hay sẽ thua? Phải trả giá nào nếu như mình thắng? Nếu mình im lặng thì có hết mâu thuẫn không? Tình huống khó khăn này có phải là một cơ hội cho mình hay không?

** Khi thấy đối phương bắt đầu nổi cáu thì bạn hãy kết thúc cuộc tranh luận bằng một câu nói vui nào đó.*

- Ph. Chesterfield

** Khi tranh luận với một người, bạn cần định hướng để sau cuộc tranh cãi bạn sẽ có thêm một người bạn.*

- Diodore

** Đừng bao giờ cố tranh cãi với người ở cấp cao hơn, mà hãy trình bày rõ ý kiến của mình bằng sự khiêm tốn.*

- George Washington

** Tranh cãi là một trò chơi của hai người hay hai nhóm người nhưng trò chơi này thường không có bên nào thắng cuộc cả.*

- Benjamin Franklin

NGUYÊN TẮC 10:

CÁCH GIẢI QUYẾT TRANH CÃI TỐT NHẤT LÀ ĐỪNG ĐỂ NÓ XẢY RA.

11

TÔN TRỌNG Ý KIẾN NGƯỜI KHÁC

Khi Theodore Roosevelt còn đương chức Tổng thống Hoa Kỳ, ông thú nhận rằng khả năng quyết định đúng của ông cao nhất cũng chỉ ở mức 75%. Khả năng xét đoán của một trong những người lỗi lạc nhất thế kỷ 20 chỉ như thế, còn chúng ta thì sao? Nếu bạn dám chắc rằng mình quyết định đúng được 55% trong mọi vấn đề, bạn có thể đến Wall Street, trung tâm tài chính Mỹ và kiếm một triệu đô-la mỗi ngày. Nếu bạn có thu nhập ít hơn thế, có nghĩa là quyết định bạn đưa ra chưa đúng

đến 55%. Nếu bạn không đúng đến 55% thì không nên cho rằng người khác sai.

Nếu bạn muốn vạch ra lỗi lầm của người khác bằng lời nói, cái nhìn hay cử chỉ thì bạn có thể khiến họ tôn trọng bạn không? Tất nhiên là không bao giờ, bởi vì bạn đã nện một quả đấm nặng nề vào trí tuệ, khả năng phán đoán, niềm tự hào và lòng tự trọng của họ. Dĩ nhiên là họ muốn nện lại bạn và sẽ bảo vệ ý kiến của họ đến cùng. Bạn có thể dùng tất cả lý luận logic của các triết gia đông tây kim cổ, nhưng sẽ không có một lý luận nào hợp lý đối với một con tim đang bị tổn thương.

Xin bạn đừng bao giờ bắt đầu bằng câu nói: *"Tôi sẽ chứng minh cho anh thấy là anh đã sai"*. Nó cũng đồng nghĩa với câu: *"Tôi thông minh hơn anh. Để tôi nói cho anh hiểu ra mà thay đổi cái ý định ngu ngốc đó!"*. Đây thực ra là một thách thức. Nó gây ra sự chống đối và khiến người nghe muốn phản bác bạn ngay trước khi bạn bắt đầu. Có điều luôn đúng trong thực tế là trong hai người đang cãi nhau, người tự nhận mình có lỗi là người thông minh hơn.

Làm thay đổi ý kiến của người khác là rất khó, ngay cả trong những điều kiện thuận lợi nhất, và lời khuyên cứng rắn không có kết quả sẽ trở thành nhát búa nảy ngược trở lại chúng ta. Thế thì tại sao chúng ta lại chọn con đường gay go như thế?

Nếu bạn muốn chứng minh một điều gì đó thì nên thực hiện một cách tế nhị, khéo léo để không ai cảm thấy nó.

Alexander Pope đã trình bày điều này tóm tắt như sau:

"Dạy người, phải khéo léo như không dạy gì cả, giảng điều chưa biết mà cứ như nhắc lại chuyện đã quên. Bởi một điều đơn giản là đối với người hiểu biết thì chỉ cần nửa lời cũng đủ cho họ nắm rõ mọi điều chúng ta muốn nói".

Cách đây trên ba trăm năm, nhà thiên văn học Galileo đã nói: *"Bạn không thể dạy ai bất kỳ điều gì, bạn chỉ có thể giúp anh ta tìm thấy điều đó ở bản thân anh ta mà thôi".*

Và, Chesterfield từng dạy con trai rằng: *"Hãy khôn hơn người khác nếu như con có thể nhưng đừng cho họ biết con khôn ngoan hơn họ".*

Nhà hiền triết Socrates thì lặp đi lặp lại với các học trò của mình: *"Tôi chỉ biết có một điều, đó là tôi không biết gì cả".*

Nếu có người đưa ra một nhận xét mà bạn nghĩ là sai thì có lẽ bạn nên trả lời: *"Tôi có suy nghĩ khác với ông, nhưng có thể là tôi sai. Được rồi, bây giờ chúng ta sẽ cùng xem xét nó. Tôi vẫn thường sai lầm, và nếu như tôi sai, tôi rất muốn chúng ta cùng điều chỉnh nó".*

Câu nói *"Rất có thể tôi đã sai"* chứa đựng một thông điệp rất nhiệm màu. Không có câu nói nào dễ được thông cảm và chấp nhận bằng cách nói thẳng thắn và chân thành rằng: *"Tôi đã sai rồi"*. Không ai sống trên đời này lại phản đối hay không đánh giá cao sự nhận lỗi một cách thành thật và khiêm nhường đó.

Một trong những học viên của lớp chúng tôi vẫn thường sử dụng cách ứng xử này là Harold Reinke, một người bán xe Dodge ở Billings, Montana. Trước kia, vì áp lực của ngành kinh

doanh ô tô nên nhiều khi ông tỏ ra sắt đá và nhẫn tâm đối với những khách hàng đến khiếu nại. Khi nhận ra cách giải quyết này chỉ mang đến sự đối kháng, tức giận và sau cùng là làm hỏng việc, ông đã thay đổi cách tiếp cận. Ông kể: *"Tôi thường nói như sau: 'Chúng tôi có thể sai lầm trong trường hợp của ông. Xin ông nói cho tôi biết ý ông như thế nào?'. Cách tiếp cận này thường làm cho người ta không muốn chống đối nữa. Khi cơn giận đã được giải tỏa, khách hàng thường nói năng phải chăng hơn và thực sự mong giải quyết vấn đề một cách nhẹ nhàng. Thực vậy, nhiều khách hàng đã cảm ơn tôi khi tôi có thái độ thông cảm với họ. Thậm chí vài khách hàng còn giới thiệu bạn bè đến cửa hàng chúng tôi mua xe. Chúng ta rất cần những khách hàng như thế. Tôi nghĩ rằng biểu lộ lòng tôn trọng mọi ý kiến của khách hàng và đối xử với họ một cách lịch sự và chân thành sẽ giúp ta chiến thắng trong thương trường cạnh tranh khốc liệt".*

Bạn sẽ hiếm khi gặp rắc rối nếu chấp nhận rằng bạn có thể sai lầm. Điều này sẽ chấm dứt mọi tranh cãi và khiến đối phương cũng lịch sự, cởi mở và rộng lượng như bạn vậy. Đặc biệt nó sẽ khiến họ cũng muốn chấp nhận rằng chính mình cũng có thể sai lầm.

Nếu bạn biết chắc rằng một người nào đó sai lầm và bạn xẵng giọng bảo người ấy là họ sai lầm thì điều gì sẽ xảy ra? Ông S., một luật sư trẻ tuổi ở New York có lần đã bào chữa một vụ kiện khá quan trọng trước Tối cao Pháp viện Hoa Kỳ. Vụ kiện này liên quan đến một số tiền lớn và một vấn đề quan trọng của luật pháp. Trong phần tranh luận trước tòa, một trong

những thẩm phán tòa án Tối cao đã hỏi ông: *"Điều khoản hạn chế trong luật Hải quân là sáu năm, đúng không ?"*.

Ông S. dừng lại, trố mắt nhìn quan tòa và xẵng giọng: "Thưa ngài, luật Hải quân không có điều khoản hạn chế".

"Cả tòa án bỗng lặng ngắt, bầu không khí dường như bị đóng băng", ông S. kể lại kinh nghiệm của mình. "Tôi nói đúng. Người cầm cân nảy mực này đã sai lầm và tôi phải bảo ông điều đó. Tôi vẫn còn tin rằng pháp luật bênh vực tôi. Hôm ấy tôi đã thể hiện vai trò luật sư của tôi một cách xuất thần hơn bao giờ hết. Thế mà cuối cùng tôi đã không thuyết phục được ông ta. Tôi đã phạm một sai lầm lớn là bảo một người rất thông thái và nổi tiếng rằng ông đã sai lầm trước đám đông cử tọa, và tệ hơn nữa là ngay nơi xử án của ông."

Ít người suy nghĩ theo logic. Hầu hết chúng ta đều có thành kiến và thiên vị. Hầu hết chúng ta đều bị lầm lẫn bởi những thành kiến, ghen tuông, ngờ vực, sợ hãi, ham muốn và kiêu ngạo. Hầu hết mọi người đều không muốn thay đổi bất kể đó là quan điểm chính trị, tôn giáo hay kiểu tóc hoặc lòng hâm mộ đối với một ngôi sao điện ảnh. Cho nên nếu như bạn có khuynh hướng chỉ trích các sai lầm hay quan điểm của người khác, mỗi buổi sáng trước khi điểm tâm, bạn hãy đọc đoạn trích này của James Harvey Robinson trong tác phẩm *Rèn luyện tinh thần (The Mind in the Making):*

"Đôi khi chúng ta dễ dàng thay đổi ý kiến mà không hề có chút tâm lý phản kháng hay cảm xúc nào. Nhưng nếu như ai đó bảo rằng ý kiến của ta sai, lập tức ta có khuynh hướng phản kháng, đổ lỗi cho

người khác và đóng ngay cánh cửa trái tim lại. Chúng ta hết sức thờ ơ với quá trình hình thành niềm tin của mình, nhưng lại luôn mong muốn một cách vô lý bảo vệ những niềm tin ấy khi có người bác bỏ chúng. Không phải vì bản thân các niềm tin ấy có giá trị thiêng liêng gì với ta mà chỉ bởi vì lòng tự tôn của ta bị đe dọa… "Của tôi" chính là khái niệm quan trọng nhất trong quan hệ giữa người với người; nếu biết lưu tâm đến khái niệm này là ta đã có cách khởi đầu rất khôn ngoan. Dù là ý tưởng "của tôi", người yêu "của tôi" hay cái nhà "của tôi", hoặc cha "tôi", nước "tôi", Chúa "của tôi", tất cả đều là bất khả xâm phạm. Ta không chỉ khó chịu khi ai đó chê bai đồng hồ của ta chạy sai, hay chiếc ô-tô của ta cổ lỗ sỉ mà kể cả khi người ta động chạm đến quan niệm của ta về sao Hỏa sao Kim, về cách phát âm một từ khó, về giá trị y học của một loại thuốc hay về thời điểm ra đời một công trình cũng thế. Chúng ta quen thói tin vào những điều chúng ta đã quen tin, chấp nhận là đúng và cảm thấy khó chịu khi có ai ngờ vực bất kỳ niềm tin nào của chúng ta. Rốt cuộc, phần lớn cái gọi là lý luận chỉ là do chúng ta cố đặt ra để bảo vệ niềm tin của mình."

Có lần tôi đã thuê một chuyên viên trang trí nội thất đến trang trí lại ngôi nhà của tôi. Khi tờ hóa đơn được đưa đến, tôi giật mình khi thấy con số cuối cùng. Vài ngày sau, một người bạn đến nhà và xem qua các vật liệu trang trí. Sau khi nghe đến giá cả, bà thốt lên với vẻ đắc thắng: *"Cái gì? Khiếp quá. Tôi e rằng anh đã bị lừa rồi"*. Đúng thế, bà ấy nói không sai. Nhưng con người ta đâu dễ gì chấp nhận sự thật do kẻ khác vạch ra rằng mình sai lầm. Cho nên tôi liền tìm cách bênh vực mình. Tôi nói rằng tiền nào của ấy, không thể đánh đồng chất lượng và thị

hiếu nghệ thuật qua giá cả, v.v. Hôm sau, một người bạn khác đến thăm, ngắm nghía những vật trang trí trong nhà và hào hứng biểu lộ lòng mong muốn có được những vật tuyệt diệu như thế cho ngôi nhà của mình. Phản ứng của tôi lại khác hẳn. Tôi nói: *"Thực ra tôi đã trả hớ giá. Tôi rất tiếc đã mua chúng"*.

Chúng ta có thể tự nhận sai với chính mình và cũng có thể nhận sai trước người biết tôn trọng mình, đối xử tử tế với mình. Khi ấy ta còn tự hào rằng mình đã thành thực và cởi mở. Nhưng nếu như có kẻ bất nhã ném thẳng cái lỗi lầm của ta vào mặt ta thì mọi việc lại khác.

Horace Greeley, người đứng đầu một nhà xuất bản nổi tiếng nhất ở Mỹ trong thời kỳ nội chiến, đã rất bất bình với chính sách của Tổng thống Lincoln. Ông ta tiến hành các chiến dịch tranh luận, chỉ trích, bôi nhọ, mỉa mai cay độc hết tháng này sang tháng khác, hết năm nọ sang năm kia, nhằm làm cho Tổng thống phải thay đổi ý kiến và đồng ý với mình - nhưng hoàn toàn phí công vô ích.

Nếu như bạn muốn có được vài gợi ý tuyệt vời về việc đối xử với người khác và tự kiềm chế mình, cũng như cải thiện nhân cách thì hãy đọc tự truyện của Benjamin Franklin – một trong những tiểu sử lý thú nhất, đã trở thành tác phẩm kinh điển của văn học Mỹ. Trong đó, Franklin – vốn được xem là một trong những người tế nhị, khôn ngoan và lôi cuốn nhất trong lịch sử nước Mỹ – kể lại việc ông đã thắng được thói quen chủ quan trong lập luận và đã tự thay đổi mình như thế nào. Khi Franklin

còn là một thanh niên nói năng bất cẩn, có lần một người bạn lớn tuổi đã thẳng thắn phê bình ông rằng: *"Ben, cậu quá quắt lắm. Hễ ai không đồng ý với cậu là y như rằng cậu nói như tát nước vào mặt người ta, đến nỗi chẳng ai muốn tiếp xúc với cậu nữa. Hễ có mặt cậu là mọi người cảm thấy không thoải mái. Cậu phải biết rằng, như thế thì sẽ không ai muốn góp ý, chỉ bảo gì cho cậu nữa vì tính khí cậu như vậy có nói cũng vô ích. Thế thì cái mớ kiến thức hạn hẹp của cậu sẽ chẳng có cơ may nào để mở mang ra được"*. Rất tuyệt vời là Franklin lại chấp nhận lời chê trách nặng nề này. Cậu đã đủ khôn ngoan để hiểu rằng điều đó là đúng và biết rằng mình đang lao đầu vào thất bại và tai họa có thể xảy ra với cách xử sự như vậy. Thế là ngay lập tức cậu quyết định phải thay đổi hẳn lối hành xử của mình.

"Tôi đưa ra một quy tắc", Franklin nói, *"bỏ hẳn lối nói thẳng thừng gây tổn thương tình cảm người khác và mọi lời khẳng định cực đoan bảo vệ ý kiến của mình. Thậm chí, tôi cấm mình không được sử dụng bất kỳ từ ngữ nào chứa đựng một định kiến, kiểu như "chắc chắn","tôi không thể nào sai được"… mà thay thế bằng những từ "theo tôi suy nghĩ là", "tôi cảm thấy"… Khi người khác nói sai điều gì, tôi kiềm chế thói hăng hái bác bỏ lại ngay lập tức, mà luôn suy xét và lựa lời nói rằng, ý kiến ấy đúng trong trường hợp hay hoàn cảnh nào đó nhưng trong trường hợp hiện tại, có thể hơi khác, v.v. Chẳng bao lâu, tôi đã thấy rõ những ích lợi của sự thay đổi này. Những cuộc trò chuyện đã trở nên cởi mở, thú vị hơn. Những ý kiến được đưa ra một cách khiêm tốn của tôi khiến người khác dễ chấp nhận hơn và ít gây tranh cãi hơn. Và tôi bớt xấu hổ mỗi khi mắc sai lầm. Lúc đầu*

tôi theo phương thức này khá vất vả vì nó trái ngược với thiên hướng tự nhiên của mình. Nhưng về lâu về dài, nó trở nên dễ dàng và quen thuộc, đến nỗi trong suốt 50 năm nay chưa bao giờ ai nghe một lời giáo điều nào từ miệng tôi".

Ông nói năng không lưu loát, lý luận không hùng hồn, ngôn từ không chuẩn xác, nhưng chính nhờ thói quen này kết hợp cùng tính cách chính trực mà những chính sách, thể chế mới do ông đưa ra đều được dân chúng ủng hộ. Từ đó ông đã gặt hái được nhiều thành công và mang lại nhiều lợi ích cho người dân.

Chúng ta thử nghĩ xem các phương pháp của Ben Franklin có thể ứng dụng như thế nào trong kinh doanh?

Katherine R. Alfred, sống ở Bắc Carolina, là giám sát kỹ thuật của một xí nghiệp chế biến sợi. Bà có trách nhiệm thiết lập và duy trì hệ thống tiêu chuẩn vận hành máy móc cùng các hoạt động nhằm nâng cao năng suất. Trước đây, xí nghiệp của bà rất thành công với một số mặt hàng sợi. Nhưng gần đây, xí nghiệp mở rộng hạng mục và đầu tư kỹ thuật để sản xuất đến trên mười hai loại sợi khác nhau. Hệ thống quản lý hiện tại đã không còn thích hợp vì hạn chế mức lương của người điều khiển máy và dĩ nhiên cũng không đủ yếu tố kích thích gia tăng sản xuất. Bà đã nghĩ ra một hệ thống quản lý mới cho phép trả lương công nhân dựa trên số lượng sản phẩm họ làm ra.

Bà kể: *"Tay cầm kế hoạch mới của mình, tôi bước vào phòng họp và chứng minh với tất cả mọi người rằng cách quản lý của tôi là*

cách tiếp cận đúng nhất. Tôi chứng minh chi tiết cho họ thấy rằng họ đã sai và sai ở đâu. Tôi cũng đã có mọi câu trả lời họ cần. Nhưng kết quả lại là một thất bại thảm hại! Tôi quá tập trung lo bảo vệ lập trường cho hệ thống mới của mình đến nỗi đã bỏ qua việc quan trọng nhất là đạt được sự đồng tình của họ, thuyết phục để họ vui vẻ nhận ra và khắc phục những sai sót trong cách làm cũ.

Sau khi dự lớp học, tôi đã hiểu rõ mình phạm sai lầm ở đâu. Trong cuộc họp sau đó, tôi đề nghị mọi người phát biểu quan điểm của họ về những vấn đề của xí nghiệp. Chúng tôi bàn bạc từng điểm và trưng cầu ý kiến mọi người để xem đâu là điểm cần phải giải quyết ngay và giải quyết như thế nào. Với một vài gợi ý bình đẳng, tôi để tự họ phát triển hệ thống của tôi. Vào cuối cuộc họp, khi tôi thực sự trình bày hệ thống của mình, họ đều vui vẻ chấp nhận nó. Giờ đây, tôi tin chắc rằng không thể làm được điều gì ra hồn mà thậm chí còn có thể gây nhiều tổn hại nếu như ta thẳng thừng bảo một người nào đó rằng người ấy đã sai".

Còn đây là một trường hợp điển hình cho hàng ngàn trải nghiệm khác từ rất nhiều người. R. V. Crowley là người bán hàng cho một công ty gỗ ở New York. Crowley thừa nhận rằng ông đã từng là một trong những kiểm định viên cứng rắn, và đã từng thắng trong hầu hết các cuộc tranh luận. Nhưng điều đó không đem lại điều gì tốt đẹp cả. Ông Crowley nhận thấy dù ông có thắng trong các cuộc tranh luận thì hãng của ông cũng sẽ mất hàng ngàn đô-la. Thế nên ông quyết định thay đổi chiến thuật và từ bỏ tranh cãi. Kết quả như thế nào? Đây là câu chuyện theo lời ông kể lại:

"Một hôm có khách hàng gọi điện thoại đến công ty tôi quát nạt bảo rằng số gỗ mà chúng tôi vừa chở đến hoàn toàn không đủ tiêu chuẩn. Nhà máy ông ta đã ngưng việc dỡ hàng và yêu cầu chúng tôi thu xếp để đưa xe hàng kém chất lượng này ra khỏi sân bãi của ông ta ngay lập tức.

Trên đường đến nhà máy của ông, tôi miên man nghĩ cách xử lý tốt nhất tình huống này. Thường trong những trường hợp như thế, tôi hay viện dẫn các quy tắc phân loại gỗ và kinh nghiệm của tôi với tư cách là chuyên gia kiểm định gỗ, để thuyết phục tay kiểm định phía bên kia rằng số gỗ đó thực sự đúng tiêu chuẩn, rằng ông ta đã sai sót ở chỗ nào đấy. Nhưng tôi không làm như thế nữa, tôi quyết định sẽ ứng dụng những nguyên tắc vừa học được trong khóa huấn luyện này.

Đến nhà máy, tôi thấy nhân viên của tôi và tay kiểm định kia đang bắt đầu tranh cãi to tiếng. Tôi bảo ông ta cứ làm việc tự nhiên, trong lúc dỡ hàng, hãy loại những khúc gỗ kém chất lượng ra. Nhìn ông ta làm việc một lát, tôi đã hiểu ra vấn đề. Ông ta quá gắt gao và đã hiểu sai các quy tắc kiểm định. Rõ ràng là ông ta không thành thạo về loại gỗ thông trắng đặc biệt này, trong khi đó lại là điểm mạnh của tôi. Thế là tôi dần dần đưa ra những câu hỏi tại sao một vài khúc gỗ lại không đáp ứng được yêu cầu. Tôi không hề mảy may gợi ý rằng ông đã kiểm định sai mà chỉ nhấn mạnh rằng lý do duy nhất khiến tôi hỏi là để có thể đánh giá đúng tiêu chuẩn họ mong muốn cho các chuyến hàng sau.

Bằng cách đưa ra những câu hỏi thân mật, theo tinh thần hợp tác và luôn luôn nhấn mạnh rằng họ có quyền loại ra những khúc gỗ

không thỏa mãn tiêu chuẩn của họ, tôi đã khiến ông ấy thay đổi thái độ. Vẻ căng thẳng dịu dần rồi biến mất. Vài nhận xét đúng chỗ mà tôi nêu ra có vẻ làm ông ta hoang mang, không còn tự tin ở sự đánh giá của mình và bắt đầu lưỡng lự khi quyết định phân loại gỗ.

Cuối cùng, ông ta nhìn nhận rằng mình không thành thạo về loại gỗ thông trắng và bắt đầu hỏi tôi về từng khúc gỗ khi nó được khiêng ra khỏi xe. Tôi giải thích tại sao một khúc gỗ nào đấy lại phù hợp với tiêu chuẩn được nêu lên nhưng vẫn tiếp tục nhấn mạnh rằng chúng tôi không muốn ông chấp nhận nó nếu như nó không thích hợp với mục đích của nhà máy. Rồi ông cảm thấy có lỗi mỗi khi vứt một khúc gỗ vào đống gỗ loại ra. Kết quả cuối cùng là ông chấp nhận toàn bộ số lượng gỗ đó và chúng tôi nhận được một tờ séc trọn vẹn."

Tướng Robert E. Lee trong cuộc nội chiến có lần đã khen ngợi nồng nhiệt trước Tổng thống của Liên minh miền Nam là Jefferson Davis về một sĩ quan dưới quyền ông ta. Một sĩ quan hầu cận của ông ngạc nhiên hỏi: *"Thưa tướng quân! Ngài quên rằng con người đó chính là một trong những kẻ thù không đội trời chung của ngài sao? Chính người đó đã không bỏ lỡ cơ hội nào để hạ nhục ngài!"*. Tướng Lee đáp: *"Đúng thế! Nhưng Tổng thống hỏi ý kiến của tôi về ông ấy chứ không hỏi ý kiến của ông ấy về tôi"*.

2.200 năm trước khi Chúa Jesus ra đời, vua Akhtoi ở Ai Cập đã khuyên con trai mình một lời khuyên khôn ngoan mà đến ngày nay vẫn còn nguyên giá trị: *"Hãy cư xử khéo léo. Nó sẽ giúp con giành được điều con muốn"*. Nói cách khác, đừng bao giờ tranh cãi với khách hàng hoặc vợ, chồng bạn hay những người

chống đối bạn. Đừng bao giờ bảo rằng họ đã sai. Đừng chọc giận họ. Hãy cư xử với họ một cách tế nhị, lịch thiệp và chân tình nhất.

**** Tài năng quý hiếm nhất là tài năng của một người biết nhìn nhận người khác có tài năng.***

- Ernest Hemingway

NGUYÊN TẮC 11:

TÔN TRỌNG Ý KIẾN CỦA NGƯỜI KHÁC. ĐỪNG BAO GIỜ NÓI RẰNG: "ANH/ CHỊ SAI RỒI!".



12

THẲNG THẮN THỪA NHẬN SAI LẦM CỦA MÌNH

Cách nhà tôi khoảng vài phút đi bộ là khu rừng nguyên sinh mà người ta quen gọi là Công viên Rừng. Ở đấy có các bụi mâm xôi hoa nở trắng xóa vào mùa xuân, là nơi những chú sóc dễ thương làm tổ và nuôi con. Tôi thường đến đấy cùng với Rex, chú chó nhỏ bulldog[19] giống Boston của tôi. Vì công viên vắng người nên tôi không xích cổ và khớp mõm Rex mà để nó được thoải mái.

(19) Bulldog: Một giống chó có đầu to, rất khỏe.

Một hôm chúng tôi gặp một viên cảnh sát đi ngựa trong công viên. Ông xẵng giọng với tôi: *"Này, sao ông lại để chó đi rong trong công viên mà không xích cổ và khớp mõm nó? Ông không biết thế là vi phạm sao?". "Vâng! Tôi biết "*, tôi đáp nhẹ nhàng, *"nhưng tôi nghĩ nó không thể gây phương hại gì cho ai ở đây". "Ông nghĩ! Hừ, pháp luật không cần biết điều ông nghĩ. Con chó này có thể giết một con sóc hay cắn một đứa bé. Lần này tôi cho qua, nhưng nếu tôi bắt gặp nó như vậy lần nữa thì ông sẽ phải trả lời điều đó trước tòa."* Tôi nhẹ nhàng hứa sẽ tuân thủ đúng quy định.

Thực tế tôi đã chấp hành được vài tuần lễ. Rex không thích cái bịt mõm và tôi cũng không muốn nó như thế. Thế là chúng tôi bỏ nó ra. Mọi việc yên ổn trong một thời gian, nhưng quả là đi đêm có ngày gặp ma. Buổi chiều nọ, khi Rex và tôi đang thong dong đi lên một ngọn đồi, bỗng từ sau bụi cây ngay phía trước chúng tôi hiện ra người đại diện pháp luật hôm nọ đang chễm chệ trên lưng ngựa. Tôi biết mình có lỗi. Cho nên không đợi viên cảnh sát lên tiếng, tôi nói trước:

- Thưa ông sĩ quan, chúng tôi đã sai. Tôi có lỗi. Tôi không nói quanh co, không bào chữa. Cách đây vài tuần, ông đã cảnh cáo rằng nếu như tôi mang con chó này đến đây lần nữa mà không bịt mõm thì ông sẽ phạt tôi.

- Đúng thế. - Viên cảnh sát dịu giọng. - *Tuy nhiên tôi cũng hiểu, ai lại không muốn để cho chú chó cưng thoải mái một chút ở một nơi vắng vẻ như thế này.*

- Vâng, ai cũng muốn, nhưng điều đó trái pháp luật. - Tôi đáp.

- Một con chó nhỏ như thế này thì gây hại gì cho ai. - Viên cảnh sát nói.

- Không gây hại, nhưng nó có thể giết những con sóc. - Tôi nói.

- Được rồi, tôi nghĩ rằng ông quá nghiêm túc đấy. - Anh ta bảo tôi. - *Tôi sẽ bày cách cho ông. Ông cứ để nó chạy lên đồi và xem như tôi không nhìn thấy nó - và chúng ta quên chuyện này đi.*

Viên cảnh sát muốn tỏ ra quan trọng. Khi tôi bắt đầu tự kết án mình, phong cách bề trên mà ông muốn biểu lộ chỉ còn là thái độ rộng lượng và tha thứ.

Thay vì cãi nhau với viên cảnh sát, tôi nhanh chóng chấp nhận, công khai và nhiệt tình, rằng ông ấy hoàn toàn đúng, còn tôi hoàn toàn sai. Câu chuyện chấm dứt ở chỗ thật thú vị là tôi theo quan điểm của ông ấy và ông ấy lại theo quan điểm của tôi. Trong khi chỉ mới cách đây vài tuần, chính con người này đã định sử dụng pháp luật với tôi.

Tự phê phán mình chẳng phải là dễ dàng hơn nhiều so với việc nghe lời phê phán từ miệng người khác sao?

Nếu chúng ta chịu nhìn nhận những điều sai trái của mình trước khi người khác có dịp nói ra, chúng ta sẽ có 99% cơ hội được đối xử bằng thái độ hào hiệp, tha thứ và những lỗi lầm sẽ được giảm bớt.

Ferdinand E. Warren, một chuyên gia trong ngành quảng cáo đã sử dụng kỹ thuật này để giành được thiện chí của một khách hàng khó chịu, có tính hay chỉ trích. Ông kể:

"Trong việc vẽ quảng cáo và xuất bản, điều quan trọng là phải chính xác và tỉ mỉ. Một vài nhà xuất bản yêu cầu đơn đặt hàng của họ phải được thực hiện ngay. Trong những trường hợp như thế, rất dễ xảy ra vài sơ suất nhỏ. Đặc biệt có tay giám đốc mỹ thuật của một trong số những nhà xuất bản này rất ưa vạch lá tìm sâu. Gần đây, tôi gởi cho ông ấy một tác phẩm vừa hoàn thành gấp. Ngay sau đó, ông điện thoại gọi tôi đến ngay. Quả đúng như tôi dự đoán, ông ấy đắc chí tìm được dịp vạch ra lỗi lầm của tôi, và hung hăng hỏi tại sao tôi lại làm thế này thế nọ. Tôi lập tức nhận ra cơ hội ứng dụng lối tự phê bình vừa học được và nói:

- Thưa ông… , nếu đúng như ông nói thì tôi thật có lỗi và hoàn toàn không có cách nào bào chữa được. Từng thiết kế cho ông lâu như vậy lẽ ra chúng tôi phải hiểu ý ông hơn. Tôi cảm thấy rất xấu hổ.

Gần như ngay lập tức ông ấy bắt đầu che chở cho tôi:

- Anh nói phải, nhưng dẫu sao, cũng không phải là sai lầm nghiêm trọng. Đây chỉ là…

Tôi ngắt lời ông:

- Mọi sai lầm đều phải trả giá.

Ông ta định nói nhưng tôi không để cho ông kịp xen vào:

- Lẽ ra, tôi phải cẩn thận hơn, ông đã cho tôi nhiều cơ hội và ông xứng đáng được đáp lại một cách công bằng, thế nên tôi cần phải vẽ lại.

Ông vội can:

- Ồ, không! Tôi không nghĩ đến chuyện gây rắc rối như thế.

Rồi ông khen công việc của tôi, cam đoan với tôi rằng ông chỉ muốn sửa lại đôi chút. Mà cái lỗi vặt vãnh như thế cũng chẳng tổn hại gì, đừng bận tâm đến nó nữa.

Thái độ tích cực nhận lỗi của tôi làm ông ấy không có lý do đi xa hơn. Ông kết thúc bằng cách mời tôi ăn trưa. Trước khi chia tay, ông trao cho tôi một tờ séc và đặt thêm một đơn hàng mới."

Bất kỳ một kẻ ngốc nào cũng cố bào chữa lỗi lầm và hầu hết mọi kẻ ngốc đều làm thế. Việc tự nhận lỗi sẽ giúp cho chúng ta khác biệt với số đông tầm thường và cho chúng ta một cảm giác tự hào cùng niềm vui cao thượng. Nhưng đó phải là sự tự nhận lỗi một cách thành thực chứ không phải giả vờ theo kiểu "cho qua chuyện" hay cố tình nhận lỗi để tỏ vẻ bề trên, theo kiểu "ta đây không chấp".

Một trong những câu chuyện đẹp nhất mà lịch sử ghi lại về Tướng Robert E. Lee là việc ông đã tự kết án mình về thất bại của Tướng Pickett trong trận tấn công ở Gettysburg.

Tướng George E. Pickett để tóc dài, đội nón lệch, cưỡi ngựa đi trước. Phía sau ông, hàng hàng quân sĩ cờ xí phấp phới, lưỡi lê sáng ngời. Họ dũng mãnh xông lên bất chấp mưa bom bão đạn của đối phương. Có lúc họ đã chiếm lĩnh được trận địa. Nhưng cuộc tấn công mãnh liệt và hào hùng ấy chỉ là khúc dạo đầu của sự thảm bại. Đoàn quân của Pickett bị đánh tan tác không còn manh giáp.

Trận Gettysburg là sai lầm nghiêm trọng nhất, gây tổn thất

lớn nhất trong cuộc đời cầm quân oanh liệt của Tướng Lee. Thất bại này đánh dấu sự kết thúc vai trò lịch sử của quân miền Nam. Lee gửi đơn xin từ chức và yêu cầu Jefferson Davis, Tổng thống Liên minh miền Nam, bổ nhiệm "một người trẻ và có năng lực hơn". Nếu như Lee muốn gán thất bại tệ hại đó cho một người nào khác thì ông đã có thể tìm được hàng chục lời bào chữa cho mình: một vài chỉ huy sư đoàn đã không mang quân đến chi viện cho ông. Kỵ binh đã không đến kịp thời để hỗ trợ cho bộ binh…

Nhưng Lee quá cao thượng nên không đổ lỗi cho bất kỳ ai. Khi đoàn quân bại trận của Pickett trở về phòng tuyến, người đầy máu me, Robert E. Lee một mình cưỡi ngựa ra gặp binh sĩ và chân thành nói với họ lời kết án chính mình: *"Tất cả việc này là do lỗi của ta. Ta, và chỉ mình ta đã khiến cho trận chiến này đại bại"*.

Trong lịch sử chiến tranh thế giới, hiếm thấy vị tướng nào có lòng dũng cảm và tinh thần lãnh đạo kiệt xuất như thế.

Elbert Hubbard là một trong những tác giả độc đáo nhất từ xưa đến nay, có khả năng khuấy động cả một đất nước. Những câu nói châm chọc của ông nhiều khi gây nên những phản ứng rất dữ dội. Nhưng Hubbard, với tài năng hiếm có trong việc đối nhân xử thế, nhiều khi lại biến những kẻ thù của mình thành bè bạn. Khi một bạn đọc bực tức viết thư đến tòa soạn để phản đối Hubbard thì ông thường trả lời như sau: *"Bây giờ nhìn lại, chính tôi cũng không hoàn toàn đồng ý với những gì tôi đã viết. Không phải mọi điều tôi viết hôm qua đều còn lý thú đối với tôi hôm nay. Tôi vui sướng biết rằng bạn đã quan tâm việc này. Lần*

sau, nếu có dịp qua đây, xin bạn nhớ đến thăm tôi, chúng ta sẽ bàn thêm chuyện này. Thân mến".

Chúng ta có thể nói gì với người đối xử với ta như thế?

Sau mỗi khóa huấn luyện, học viên của chúng tôi phải qua một kỳ kiểm tra. Mỗi người sẽ được bạn học nhận xét về mình, những điểm mạnh và những điểm cần hoàn thiện. Những lời nhận xét này được viết trên giấy và không ký tên. Sau kỳ kiểm tra đó, có một học viên đến gặp tôi với tâm trạng rất thất vọng. Mọi người trong lớp đã chỉ trích anh ta không tiếc lời, nào là kiêu ngạo, hách dịch, ích kỷ, xấu bụng, đáng phải tẩy chay và tống ra khỏi lớp. Tôi đã khuyên anh ta ứng dụng nguyên tắc trong chương này. Buổi học kế tiếp, con người "đầy tội lỗi" đó đứng trước lớp, nhìn thẳng vào mọi người và nói: *"Các bạn thân mến, tôi biết rằng tôi không dễ thương chút nào hết. Quả thực tôi đã phạm rất nhiều lỗi lầm tệ hại trong ứng xử với mọi người. Đọc những lời nhận xét của các bạn, tôi rất buồn nhưng phải thành thật nhìn nhận rằng nó rất có ích cho tôi. Đây là một bài học nhớ đời và tôi xin chân thành tiếp thu. Tôi cũng chỉ là một con người bình thường và cũng cần được thương yêu như mọi người khác. Các bạn có thể giúp tôi thêm một lần nữa được không? Chiều nay, xin các bạn vui lòng viết thêm cho tôi vài dòng nữa chỉ bảo tôi cách sửa mình như thế nào. Tôi xin hứa sẽ thay đổi thực sự".*

Lời tâm sự chân tình này đã làm xúc động cả lớp. Những người mới tuần trước đây chỉ muốn đem anh ta ra "hành hình" thì bây giờ lại nhiệt tình khen ngợi sự khiêm tốn và chân thành

của anh. Sau đó họ đã thật sự giúp anh tự sửa mình và động viên anh vượt qua giai đoạn điều chỉnh đầy khó khăn ấy.

**** Nếu bạn đã sai lầm thì không gì hay bằng thẳng thắn nói rằng: "Tôi đã sai". Nhượng bộ không phải hạ mình, nhận lỗi không là nhục nhã.***

- Fenelon

**** Trong quan hệ với con người, hãy luôn nhớ rằng chúng ta đang giao tiếp với những sinh vật không những có lý trí mà còn có cảm xúc, họ rất dễ bị tổn thương bởi định kiến nhưng luôn có động lực khi có niềm tự hào và lòng kiêu hãnh.***

– Dale Carnegie

NGUYÊN TẮC 12:

NẾU BẠN SAI, HÃY NHANH CHÓNG VÀ THẲNG THẮN THỪA NHẬN ĐIỀU ĐÓ.

13

MẬT NGỌT TRONG GIAO TIẾP

Khi đang trong cơn giận dữ mà ta có thể trút mọi bực tức vào kẻ đã gây ra nó thì chắc chắn chúng ta sẽ hả hê rất nhiều! Nhưng đối phương thì sao? Họ sẽ chẳng thể nào chấp nhận giọng điệu gay gắt và thái độ hằn học của ta. Sự cảm thông, tình thương yêu và lòng trắc ẩn chính là phương cách tốt nhất giúp bạn nhận được sự đồng tình của mọi người.

Woodrow Wilson[20] nói: *"Nếu bạn đưa hai quả đấm ra với tôi thì tôi lập tức giương hai quả đấm đáp lại bạn. Nhưng nếu bạn đến gặp tôi và nói: 'Chúng ta hãy ngồi xuống nói chuyện. Nếu như ý kiến*

(20) Thomas Woodrow Wilson (1856 –1924): Tổng thống thứ 28 của nước Mỹ.

chúng ta khác nhau thì khác như thế nào và tại sao, đấy chính là những điểm cần thảo luận', lúc đó bạn sẽ thấy chúng ta không quá cách xa nhau như đã tưởng. Những điểm bất đồng rất ít, còn những điểm đồng thuận lại rất nhiều. Chỉ cần kiên nhẫn và chân thành một chút, chúng ta sẽ dễ dàng đi đến chỗ hòa hợp".

Có lẽ không ai cảm nhận được chân lý trong lời tuyên bố của Woodrow một cách sâu sắc hơn John D. Rockefeller(21). Năm 1915, Rockefeller là người bị oán ghét nhất ở Colorado. Những người thợ mỏ thuộc công ty Sắt và Nhiên liệu ở Colorado do Rockefeller phụ trách đã phát động một cuộc đình công đòi tăng lương. Đó là một trong những cuộc đình công đẫm máu nhất trong lịch sử công nghiệp Mỹ, gây chấn động toàn liên bang. Suốt hai năm, tài sản và nhà máy bị phá hủy, những người tham gia đình công bị quân đội trấn áp, nhiều người đã ngã xuống, máu đổ rất nhiều.

Trong lúc bầu không khí căm thù đang ngùn ngụt như thế, Rockefeller vẫn có thể hòa giải thành công với những người đình công. Ông đã làm điều đó bằng cách nào?

Sau nhiều tuần vận động nhằm mở ra con đường hòa giải, Rockefeller đã có bài phát biểu rất chân thành với đại diện những người đình công. Bài nói này xứng đáng là một kiệt tác vì đã thu được một kết quả thật đáng kinh ngạc. Nó đã làm cho làn sóng căm thù và sự hung hăng đe dọa lắng dịu, đồng thời mở đường cho nhiều người đứng về phía ông. Rockefeller đã trình bày một

(21) John Davison Rockefeller (1839 – 1937): nhà công nghiệp dầu mỏ nổi tiếng người Mỹ. Ông là người sáng lập công ty Standard Oil và từng có thời là người giàu nhất thế giới.

cách khiêm tốn và chân thành đến mức những người đình công quay trở lại làm việc mà không nói một lời về việc tăng lương – lý do khiến họ đấu tranh quyết liệt bấy lâu nay.

Rockefeller nói chuyện với những người vừa mới đòi treo cổ mình mà lại ân cần, thân mật hơn bao giờ hết. Bài nói chuyện của ông xuất hiện nhiều câu như: *Tôi tự hào được ở đây, sau khi đã đi thăm nhà của các bạn, sau khi đã gặp vợ con của các bạn. Chúng ta gặp nhau không phải như những người xa lạ mà như những người bạn… trong tinh thần thân ái, vì quyền lợi chung của chúng ta. Chính nhờ lòng tử tế của các bạn mà tôi được ở đây…*

Hãy nghe Rockefeller bắt đầu: *"Đây là một ngày vui trong đời tôi. Lần đầu tiên tôi được may mắn gặp toàn bộ đại biểu của những người đang làm việc trong công ty lớn này, nhân viên, quản lý và các vị lãnh đạo. Tôi thật sự rất xúc động khi được ở đây, tôi sẽ ghi nhớ cuộc gặp gỡ này suốt đời. Ví thử cuộc gặp này xảy ra cách đây hai tuần thì tôi đã đứng ở đây như một người xa lạ đối với hầu hết các bạn, tôi chỉ có thể nhận ra một vài gương mặt. Nhưng tuần trước, tôi may mắn được đi thăm tất cả các trại trong vùng than phía Nam, thăm gia đình và nói chuyện riêng với mọi người, gặp nhiều người thân, vợ con các bạn, nên giờ chúng ta gặp nhau trong tình thân hữu. Và chính nhờ sự thân ái đó mà tôi vui mừng được thảo luận với các bạn về quyền lợi chung của cả đôi bên. Tôi hiện diện nơi đây, trong cuộc họp của các thành viên công ty và đại diện công nhân, chính là nhờ lòng tử tế của các bạn. Tôi không có cái may mắn được thuộc vào nhóm nào kể trên, nhưng tôi muốn được liên kết mật thiết cùng các bạn, bởi theo một nghĩa nào đó, tôi vừa*

đại diện cho ban lãnh đạo vừa đại diện cho những lợi ích của tất cả các bạn…”.

Chẳng phải đây là một minh chứng tuyệt vời cho nghệ thuật biến thù thành bạn hay sao? Giả sử Rockefeller theo một cách tiếp cận khác, tranh luận gay gắt với các thợ mỏ, chỉ rõ việc làm sai trái của họ, hẳn lòng căm thù và xung đột càng tăng thêm nữa.

Nếu trái tim một người nhức nhối vì bất bình hay ác cảm với bạn thì dù bạn có viện mọi thứ lý lẽ đúng đắn nhất trên đời cũng không thể nào khiến người ấy nghe theo. Những ông bố hay la rầy, những ông chủ hay quát tháo cũng như những ông chồng bà vợ hay đay nghiến đều cần hiểu rõ điều này.

Và đây là những lời Lincoln đã nói trên một trăm năm trước: “Có một câu châm ngôn cổ viết rằng ‘*Một giọt mật ngọt bắt được nhiều ruồi hơn một thùng nước đắng*’. Nếu muốn người nào đó thuận theo ý mình thì trước hết bạn phải chứng tỏ rằng bạn là người bạn chân thành của anh ta. Mật ngọt trong tình cảm sẽ chiếm được trái tim và là con đường thênh thang dẫn đến lý trí con người”.

Khi 2.500 nhân viên công ty White Motor đình công đòi tăng lương, Robert F. Black, lúc đó là chủ tịch công ty, không hề mất bình tĩnh. Ông không kết án hay đe dọa, ngược lại còn khen họ về việc *“đấu tranh ôn hòa”* trên các báo chí ở Cleveland. Thấy những người đình công không có việc gì làm, ông mua cho họ hai tá gậy đánh bóng chày và găng tay để họ chơi bóng trên

những khoảnh đất trống, ông cũng dành một khu cho những người thích chơi bowling.

Thái độ thân thiện này của ông Black đã lan truyền sang những người đình công. Họ tìm các dụng cụ rồi bắt đầu làm vệ sinh xung quanh nhà máy. Bạn hãy tưởng tượng cảnh những người đình công dọn dẹp sân bãi nhà máy sạch sẽ trong khi vẫn đấu tranh đòi tăng lương. Quả là một sự kiện chưa từng thấy trong lịch sử đầy bão tố của những cuộc tranh chấp lao động ở Mỹ. Cuộc đình công này kết thúc sau một tuần lễ trong thỏa thuận ôn hòa, không gây ác cảm hay khó chịu lớn nào cho cả đôi bên.

Có thể bạn chưa bao giờ bị gọi đến để giải quyết một vụ đình công hay nói chuyện với một hội đồng. Nhưng nếu bạn muốn được giảm tiền thuê nhà thì thái độ tiếp cận thân mật có thể giúp được bạn không?

O. L. Straub, một kỹ sư, muốn được giảm tiền thuê nhà dầu anh cũng biết rằng chủ nhà là một người rất cứng rắn. Straub kể với lớp học: *"Tôi viết thư cho ông ta, báo rằng tôi sẽ trả phòng ngay khi hết hạn hợp đồng. Sự thực là tôi muốn ở lại nếu như tiền thuê được giảm. Nhưng tình hình xem ra tuyệt vọng. Những người thuê nhà khác đều đã thử nhưng đều thất bại. Tôi nghĩ, mình đang học về cách đối nhân xử thế, sao lại không thử với ông ta xem sao. Ông ta và người thư ký riêng đến gặp tôi ngay khi vừa nhận được thư. Tôi đón ông ta từ ngoài cửa với lời chào thân mật và thái độ đầy thiện chí. Tôi bắt đầu bằng cách khen ngợi căn phòng của ông, khen*

ông khéo bảo quản ngôi nhà. Điều đó hoàn toàn là thực lòng. Và tôi tỏ ý tiếc rẻ vì còn muốn ở lại một năm nữa, nhưng lại không đủ khả năng. Rõ ràng ông ta chưa bao giờ được một người thuê nhà tiếp đón như vậy. Ông không biết trả lời như thế nào. Sau đó, ông bắt đầu kể cho tôi nghe về những khó khăn của mình. Những người thuê nhà than phiền. Một người đã viết cho ông mười bốn lá thư. Vài người đã chỉ trích ông rất nặng nề. Một người khác đòi hủy hợp đồng nếu như ông không cấm được người thuê ở tầng trên ngáy như sấm khi ngủ. "Thực là dễ chịu khi có được một người thuê nhà hài lòng như ông". Và sau đó, không đợi tôi yêu cầu, ông đề nghị giảm bớt tiền thuê một ít. Tôi muốn giảm hơn nữa nên nêu lên số tiền mà tôi có thể trả và ông vui vẻ chấp nhận. Lúc bước ra, ông còn quay lại hỏi: "Ông có cần tôi cho trang trí lại căn phòng không?".

Nếu tôi hành động như những người khác thì chắc chắn tôi cũng đã thất bại như họ. Chính cách tiếp cận thân thiện đã giúp tôi đạt được kết quả còn hơn cả những gì tôi mong đợi".

Một học viên khác là Gerald H. Winn thuộc bang New Hampshire cũng đã đạt được một thỏa thuận tốt đẹp khi sử dụng lối tiếp cận này. Ngôi nhà ông mới vừa xây bị nước mưa làm ngập chân móng, gây nứt nền, hỏng lò sưởi, v.v. Chi phí sửa chữa phải hơn hai ngàn đô-la. Lỗi là do chủ khu đất không lắp đặt hệ thống thoát nước mưa.

Thế là Winn đến thăm ông chủ đất, không hề giận dữ, trách móc hay than phiền gì. Winn bắt đầu hỏi thăm về chuyến đi nghỉ gần đây của ông chủ đất ở miền Tây Ấn. Cuối cùng, đến

lúc thuận lợi, ông mới nói về sự cố "nhỏ" của mình. Ông chủ đất hứa ngay sẽ đóng góp phần nào phí tổn. Nhưng vài ngày sau, khi xuống tận khu đất nhà Winn xem xét, ông ta nhận đền bù mọi thiệt hại và cho lắp đặt hệ thống thoát nước. Nếu Winn không mở đầu bằng thái độ thân mật thì chắc gì người chủ đất đã chịu hết trách nhiệm mặc dù đó là lỗi của ông ta.

Cách đây nhiều năm, khi còn là một cậu bé đi chân đất xuyên qua các cánh rừng để đến một trường học nông thôn miền tây bắc Missouri, tôi đã được đọc một truyện ngụ ngôn về mặt trời và gió. Hai bên tranh cãi nhau xem bên nào mạnh hơn. Gió nói: *"Tôi sẽ chứng minh tôi mạnh hơn. Ông có thấy cụ già đằng kia không? Tôi đánh cuộc sẽ làm ông cụ cởi áo khoác của mình ra nhanh hơn ông"*. Mặt trời ẩn mình sau một đám mây để gió chứng tỏ uy quyền của mình. Gió đã thổi mạnh gần như thành một cơn bão. Nhưng gió càng thổi mạnh bao nhiêu thì cụ già lại càng giữ chặt chiếc áo khoác của mình bấy nhiêu. Cuối cùng, gió lặng đi và chịu thua. Khi đó mặt trời rời khỏi những đám mây, dịu dàng tỏa những tia nắng óng ánh xuống mặt đất. Bỗng chốc trán cụ già lấm tấm mồ hôi, rồi cụ chau mày và cởi áo khoác ra. Mặt trời đã cho gió một bài học, rằng đề nghị nhẹ nhàng bao giờ cũng mang lại hiệu quả cao hơn sự ép buộc bằng vũ lực.

Aesop, một nô lệ Hy Lạp sống dưới triều đại Croesus, đã viết ra những câu chuyện ngụ ngôn bất tử sáu trăm năm trước Công nguyên. Nhưng cho đến ngày nay, những gì ông đã trải nghiệm và giảng giải về bản chất con người vẫn mãi là chân lý. Mặt trời có thể khiến cho bạn cởi chiếc áo khoác của mình

nhanh chóng hơn gió. Thái độ dịu dàng, thân thiện và những lời khen ngợi chân thành có thể khiến người ta thay đổi ý kiến dễ dàng hơn là gây căng thẳng, khó chịu.

Một lần nữa, bạn hãy ghi nhớ câu nói của Lincoln: *"Một giọt mật ngọt bắt được nhiều ruồi hơn là một thùng nước đắng"*.

**** Lòng nhân ái và lối ứng xử nhẹ nhàng là biểu hiện của một tâm hồn cao thượng.***

- R. Tagore

**** Sự chín chắn bắt đầu khi bạn biết quan tâm đến người khác nhiều hơn quan tâm đến bản thân mình.***

- John MacNoughton

NGUYÊN TẮC 13:

LUÔN BẮT ĐẦU BẰNG MỘT THÁI ĐỘ THÂN THIỆN.

14

BÍ QUYẾT CỦA SOCRATES

Khi nói chuyện với mọi người, bạn không nên bắt đầu bằng những điểm khác biệt. Ngược lại, chúng ta có thể bắt đầu bằng cách nhấn mạnh những điểm mà hai bên đều đồng ý. Nếu như có thể, bạn sẽ tiếp tục nhấn mạnh rằng cả hai đều phấn đấu cho cùng một mục đích, sự khác nhau duy nhất giữa hai người chỉ là về mặt phương pháp mà thôi. Câu trả lời *"Đồng ý"* ngay từ đầu sẽ tốt hơn rất nhiều.

Theo giáo sư Overstreet, tiếng "Không" là một trở ngại khó vượt qua. Khi bạn đã nói "Không" thì tất cả niềm kiêu hãnh cá

nhân đòi hỏi bạn phải nhất trí với chính mình. Sau đó, dù có nhận ra câu trả lời *"Không"* là bất ổn thì lòng kiêu hãnh vốn có của bạn cũng không cho phép bạn thay đổi. Một khi đã nói điều gì, bạn cảm thấy mình có bổn phận phải bám lấy điều đó và bảo vệ nó bằng được. Do đó, cần phải để cho người ta đồng ý với bạn ngay từ đầu. Đó là điều hết sức quan trọng.

Câu trả lời *"Đồng ý"* ngay từ đầu của một người sẽ khiến cho quá trình suy nghĩ và quyết định của người ấy đi theo hướng đồng tình. Nó cũng giống như sự vận động của một hòn bi. Khi bị đẩy đi theo một hướng, nó cần một lực tác động đủ mạnh mới có thể đổi hướng, và phải cần một lực lớn hơn nhiều để nó lăn theo chiều ngược lại. Khi một người đã thực sự nói *"Không"* thì toàn bộ các giác quan, hệ thần kinh, cơ bắp của người ấy đều tập trung trong tâm thế từ chối. Trái lại, khi một người nói *"Có"* thì từng tế bào trong cơ thể người đó giãn ra trong trạng thái sẵn sàng tiếp nhận. Do đó, nếu ngay từ đầu chúng ta tranh thủ được nhiều tiếng *"Có"* là ta đã mở rộng con đường cho việc tiếp nhận đề nghị sau cùng – mục đích của chúng ta.

Bí quyết khai thác lời đáp *"Đồng ý"* đã giúp cho James Eberson, một nhân viên tín dụng, giữ được cho ngân hàng Greenwich Savings ở New York một khách hàng rất có tiềm năng. Anh kể:

"Người khách ấy bước vào để mở một tài khoản. Tôi đã chỉ cho anh ta cách thức điền một số thông tin cá nhân vào các giấy tờ. Nhưng anh ta lại từ chối trả lời vài câu hỏi. Nếu như trước đây thì tôi đã bảo anh ta rằng, nếu anh không chịu cung cấp thông tin đầy

đủ thì tôi không thể nhận tiền của anh. Thật xấu hổ vì tôi đã từng làm quá nhiều việc như thế. Tôi lại còn cảm thấy khoan khoái vì đã chứng tỏ cho người ta thấy ai là chủ, không thể coi thường những quy định của ngân hàng. Lẽ ra tôi phải hiểu khách hàng mới là người có quyền đòi hỏi được tôn trọng và được đón tiếp niềm nở. Nhưng sáng hôm đó, sau khi đã học những nguyên tắc vàng trong đối nhân xử thế của Dale Carnegie, tôi quyết định phải cư xử khôn ngoan hơn. Tôi tự dặn mình không nói về điều ngân hàng muốn mà nói về điều người khách muốn. Quan trọng hơn hết, tôi phải khiến anh ta nói "Vâng" ngay từ đầu. Thế là tôi bảo anh ta rằng, thông tin mà anh không chịu cung cấp cũng không cần thiết lắm.

Tuy nhiên, tôi nói thêm rằng: "Giả như chẳng may ông có bề gì, ông có muốn ngân hàng trao số tiền trên tài khoản của ông cho người thừa kế của mình theo pháp luật không?".

"Vâng, dĩ nhiên là có." - Anh ta đáp.

"Vậy ông nghĩ có nên cho chúng tôi biết tên của người họ hàng gần nhất để trong trường hợp đó chúng tôi có thể thực hiện những nguyện vọng của ông mà không lầm lẫn và chậm trễ không?"

Anh ta lại nói: "Vâng".

Thái độ của người khách dịu đi và bắt đầu thay đổi khi hiểu rằng chúng tôi yêu cầu thông tin này không phải vì lợi ích của chúng tôi mà là phục vụ lợi ích cho anh ta. Thế là người khách hàng trẻ tuổi ấy không những cho tôi toàn bộ thông tin về chính mình mà còn mở một tài khoản ủy thác cho mẹ mình đứng tên thụ hưởng và vui vẻ trả lời tất cả mọi câu hỏi liên quan đến người mẹ yêu quý của anh."

Joseph Allison, một đại diện bán hàng cho Công ty Điện Westinghouse, kể lại câu chuyện sau:

"Công ty của chúng tôi rất muốn bán hàng qua một kỹ sư trưởng của một công ty trong khu vực. Suốt mười năm, người tiền nhiệm của tôi đã liên tục đến nhà ông nhưng không thu được kết quả nào. Khi chịu trách nhiệm khu vực này, tôi lại mất ba năm thường xuyên đến nhà ông ta nhưng vẫn không tìm được một đơn đặt hàng. Cuối cùng, sau mười ba năm thăm viếng, chúng tôi mới bán được cho ông vài cái máy. Nếu như mọi việc tốt đẹp thì tiếp theo sẽ là đơn đặt hàng mấy trăm cái nữa. Tôi biết máy của chúng tôi rất tốt nên ba tuần sau tôi đến gặp ông với thái độ rất hứng khởi và tự tin.

Ông kỹ sư trưởng đón tôi với lời chào hỏi khó chịu: "Ông Allison, tôi không thể mua máy của ông nữa".

Tôi ngạc nhiên hỏi: "Thưa ông, ông có thể cho tôi biết nguyên nhân tại sao không ạ?". Ông kỹ sư trả lời: "Máy của ông quá nóng. Không thể đặt tay vào được".

Tôi biết cãi lý không ăn thua gì. Tôi đã thử cách làm này quá lâu rồi. Cho nên tôi nghĩ đến việc tìm câu trả lời "Vâng, vâng".

Tôi nói: "Đúng rồi, ông Smith. Tôi hoàn toàn đồng ý với ông. Nếu như máy chạy quá nóng thì không nên mua. Ông cần loại máy hoạt động không được sinh nhiệt quá tiêu chuẩn cho phép của Hiệp hội Chế tạo Thiết bị điện Quốc gia phải không?".

Dĩ nhiên là tôi đã có được tiếng "Vâng" đầu tiên.

"Có phải Hội quy định máy không được sinh nhiệt cao hơn nhiệt độ phòng quá 34 độ?"

"Đúng", ông ta đồng ý và nói thêm: "Điều đó hoàn toàn đúng. Nhưng các máy của ông lại nóng hơn nhiều".

Tôi không cãi lý với ông ta. Tôi chỉ nói: "Thưa ông, nhiệt độ của phòng máy là bao nhiêu?".

"Khoảng 35 độ."

"Vậy, nếu nhiệt độ phòng máy là 35, cộng thêm 34 độ nữa thì sẽ thành 69 độ. Tay ông đặt vào nồi nước nóng 69 độ thì có phải là gần như bị bỏng không?"

Ông lại phải nói "Vâng".

"Nếu vậy ông đừng đặt tay lên máy nữa có phải tốt hơn không?"

Ông ta chấp nhận: "Phải, ông nói phải". Chúng tôi tiếp tục trò chuyện một lát. Sau đó ông gọi thư ký vào để ghi cho tôi một đơn đặt hàng 35.000 đô-la cho tháng tới.

Tôi đã mất nhiều năm trời và phí tổn hàng ngàn đô-la để hiểu ra rằng, cãi cọ chẳng ích gì. Nhìn sự việc theo quan điểm người khác và khiến cho họ nói "Vâng, đồng ý" sẽ có lợi hơn nhiều."

Socrates là một trong những nhà triết học vĩ đại nhất thế giới. Ông đã làm được một điều mà nhân loại chẳng mấy người làm được: đó là thay đổi hoàn toàn lối suy nghĩ của con người. Cho đến ngày nay, hai mươi bốn thế kỷ sau khi ông mất, ông vẫn được tôn vinh là một trong những nhà hùng biện khôn ngoan nhất từng ảnh hưởng mạnh mẽ đến toàn thế giới.

Phương pháp của ông như thế nào? Toàn bộ kỹ năng của ông, ngày nay gọi là "Phương pháp Socrates", chỉ là dựa vào việc khai thác câu trả lời "Vâng, vâng". Ông thường hỏi những câu mà người đối diện buộc phải tán thành. Rồi ông tiếp tục dẫn dắt họ đi từ thừa nhận này đến thừa nhận khác, cho đến khi cuối cùng họ "tự nguyện đồng ý" theo ý kiến mà họ đã bác bỏ kịch liệt trước đó vài phút.

Lần sau, nếu chúng ta có ý định bảo ai đó là sai, hãy nhớ đến Socrates và hãy lựa chọn để mở đầu bằng một câu hỏi nhẹ nhàng có thể đem đến câu trả lời "Vâng". Người Trung Hoa có một câu nói rất khôn ngoan lưu truyền từ bao đời nay ở phương Đông: *"Ai bước nhẹ nhàng thì sẽ đi được xa"*.

**** Chìa khóa quý nhất là chiếc chìa khóa có thể mở lòng người. Hãy luôn nhớ rằng: sự dịu dàng và thân ái có sức mạnh hơn vũ lực và giận dữ.***

NGUYÊN TẮC 14:

HỎI NHỮNG CÂU KHIẾN NGƯỜI KHÁC ĐÁP "VÂNG" TỨC THÌ.

15

KHÔN NGOAN KHI GẶP ĐỐI ĐẦU

Nói quá nhiều về mình là thói quen của hầu hết mọi người khi tìm cách thuyết phục người khác theo cách suy nghĩ của mình. Bạn nên để người khác được dịp trình bày quan điểm của họ. Phần lớn họ biết nhiều về công việc và vấn đề của họ hơn bạn. Bạn chỉ nên hỏi và lắng nghe những câu trả lời của họ. Người ta tin bạn không phải vì bạn nói nhiều mà vì bạn biết lắng nghe. Và, sự chín chắn bắt đầu khi bạn biết quan tâm đến những vấn đề của người khác hơn là quan tâm đến những rắc rối của bản thân mình.

Nếu không tán thành ai đó thì có thể bạn lại có khuynh hướng ngắt lời họ. Bạn cũng đừng nên làm thế. Không ai chú ý đến bạn khi họ hãy còn nhiều điều cần phải nói. Bạn nên kiên nhẫn lắng nghe với một thái độ quan tâm và khuyến khích họ chia sẻ hết mọi suy nghĩ của mình. Những người có khả năng hùng biện không có nhiều nhưng hiếm hơn nữa là những ai biết im lặng đúng lúc và hiếm hoi vô cùng là những người biết nhường lời cho người khác. Điều quan trọng nhất của mọi cuộc trò chuyện là để người khác bộc lộ mình. Sau khi bày tỏ những quan tâm của mình, người đối thoại sẽ hài lòng về bản thân và kiến thức của họ, và tự nhiên họ sẽ lắng nghe chúng ta.

Phương cách này có lợi trong kinh doanh không? Tôi tin chắc là có và thực tế đã chứng minh niềm tin của tôi là có cơ sở. Ví dụ như câu chuyện của một đại diện công ty sản xuất dưới đây:

Một trong những nhà sản xuất xe hơi lớn nhất nước Mỹ đang chọn nhà cung cấp nệm ghế xe trong một năm. Ba hãng lớn đã đưa hàng mẫu tới. Ngoài việc tự xem xét cẩn thận số hàng mẫu, hội đồng thẩm định của công ty còn mời đại diện mỗi nhà cung cấp đến thuyết minh về sản phẩm của mình. Đó là cơ hội cuối cùng quyết định ai sẽ giành được hợp đồng. Đại diện của một hãng sản xuất được mời đến trình bày sản phẩm nhưng không may đang bị viêm thanh quản nặng. Ông kể: *"Đến lượt mình, tôi được đưa vào một phòng rộng, ở đó có kỹ sư dệt, chuyên viên giám định, giám đốc kinh doanh và chủ tịch hội đồng quản trị công ty. Tất cả ngồi quanh một cái bàn lớn. Tôi đứng lên cố gắng hết sức để nói nhưng không thể phát ra được tiếng gì ngoài âm thanh*

khản đặc. Tôi đành phải viết trên một tờ giấy: "Thưa các vị! Tôi rất xin lỗi. Hôm nay tôi bị mất giọng. Tôi không thể nói được".

Ông chủ tịch nói: "Vậy thì tôi sẽ nói hộ ông". Rồi ông trình bày các hàng mẫu của tôi và khen những điểm tốt của chúng. Một cuộc thảo luận về các ưu điểm của những mẫu hàng nổ ra sôi nổi giữa các thành viên trong cuộc họp mà chính vị chủ tịch đóng vai đại diện công ty chúng tôi. Tôi chỉ mỉm cười, gật đầu và làm một vài cử chỉ đơn giản.

Kết quả của cuộc hội nghị hiếm có này là tôi nhận một hợp đồng lên đến 1.600.000 đô-la. Cần nhấn mạnh rằng đây là đơn đặt hàng lớn nhất từ xưa đến nay mà tôi có được. Lẽ ra tôi đã mất hợp đồng này nếu như tôi không mất giọng, bởi vì tôi hoàn toàn lầm lẫn về cách thức giới thiệu hàng. Thế là ngẫu nhiên tôi phát hiện rằng, đôi khi để người khác nói lại có lợi hơn nhiều".

Đối với gia đình, quy tắc này cũng có những tác dụng tương tự.

Quan hệ của bà Barbara Wilson và cô con gái Laurie ngày một tệ đi nhanh chóng. Laurie trước đây vốn là một cô bé điềm đạm, ân cần, nay bỗng dưng trở nên ngỗ nghịch, lì lợm và hay chống đối. Bà Wilson đã dùng mọi phương cách thuyết phục, đe dọa và trừng phạt cô nhưng đều không có kết quả. Bà kể lại trong một buổi học của chúng tôi:

"Một hôm Laurie đi thăm cô bạn của mình bất chấp sự ngăn cấm của tôi. Khi nó quay về, tôi định mắng nó như hàng trăm lần trước, nhưng tôi không còn hơi sức để làm thế nữa. Tôi chỉ nhìn nó

và buồn bã nói: "Laurie này, tại sao, tại sao con lại làm thế hả con?". Laurie nhận ra tình cảm của tôi và điềm nhiên hỏi lại: "Thưa mẹ, có thực sự là mẹ muốn biết không?". Tôi gật đầu và Laurie bắt đầu tâm sự với tôi. Lúc đầu, con bé còn ngần ngại nhưng sau đó nó nói hết những suy nghĩ của mình. Tôi chưa bao giờ thực sự lắng nghe cháu. Lúc nào tôi cũng bảo nó phải làm cái này hay không được làm cái kia. Khi cháu muốn kể tôi nghe về những suy nghĩ, tình cảm của mình thì tôi lại ngắt lời nó bằng những mệnh lệnh khác. Tôi thực sự không hiểu rằng con cái cần được động viên khích lệ hơn là ra mệnh lệnh và bắt chúng phải tuân theo. Lắng nghe cháu nói, tôi bắt đầu hiểu ra rằng cháu rất cần đến tôi, nhưng không phải như một bà mẹ luôn tỏ vẻ quyền uy trước giờ, mà như một người bạn để nó có thể tâm tình, một nơi để thổ lộ tất cả những suy nghĩ của tuổi mới lớn. Thế mà tôi chỉ nói và nói liên tục trong khi lẽ ra phải lắng nghe. Từ ngày ấy, tôi để cháu nói mọi chuyện nó muốn. Nó kể tôi nghe những điều nó đang trăn trở, những chuyện đang diễn ra trong tâm tư của nó. Sự đồng cảm, chia sẻ thực sự xuất hiện và mối quan hệ của chúng tôi đã tốt hơn hẳn. Laurie trở lại là cô bé dễ thương của tôi ngày nào".

Một quảng cáo lớn xuất hiện trên trang tài chính của một tờ báo ở New York: *Cần người có khả năng và kinh nghiệm tài chính.* Charles T. Cubellis nộp đơn ứng tuyển. Vài ngày sau, có thư mời anh đến phỏng vấn. Trước khi đến, Charles T. Cubellis bỏ ra nhiều giờ để tìm kiếm mọi thông tin về người đã dựng lên cơ nghiệp đó.

Trong cuộc phỏng vấn trực tiếp với ông chủ ấy, anh nói: *"Tôi sẽ rất vinh dự nếu được hợp tác với một tổ chức có những người*

như ông. Tôi rất ngưỡng mộ khi được biết rằng cách đây hai mươi tám năm ông đã bắt đầu sự nghiệp khi không có gì hết ngoài một văn phòng nhỏ và một người thư ký. Có phải thế không thưa ông?".

Hầu hết mọi người thành công đều muốn nhắc lại những ngày khởi nghiệp gian khổ trước đây của mình. Người chủ doanh nghiệp này cũng không ngoại lệ. Ông kể rằng mình đã đấu tranh để vượt qua những khó khăn và thất bại như thế nào, làm việc một ngày đến mười sáu giờ, kể cả chủ nhật và ngày nghỉ ra sao và kết quả là ông đã vượt qua mọi thử thách để giờ đây những nhà quản trị quan trọng nhất ở Wall Street cũng phải đến hỏi ý kiến ông. Ông tự hào về những thành tích phi thường của mình và tỏ ra rất hứng khởi khi có dịp được nhắc lại. Cuối cùng, ông hỏi Cubellis ngắn gọn về kinh nghiệm của anh, sau đó gọi một trong những phó giám đốc của ông vào và nói: *"Tôi nghĩ rằng đây chính là người mà chúng ta đang tìm"*.

Charles T. Cubellis đã chịu khó tìm hiểu thành tích của ông chủ tương lai của mình và khuyến khích ông ấy bộc bạch chuyện đời mình. Chính vì vậy Cubellis đã tạo nên một ấn tượng rất hiệu quả.

La Rochefoucauld, một triết gia Pháp, nói: *"Muốn có kẻ thù thì hãy tự đề cao mình, còn muốn có bạn thì hãy đặt mình thấp hơn họ"*.

"Thua ta thì khinh, hơn ta thì ghét". Đố kỵ là một trong những tính xấu của con người, nó luôn tiềm ẩn và chực chờ sinh sôi nảy nở. Có lẽ, chẳng ai trong chúng ta muốn tạo môi trường cho nó phát triển.

** Các nhà hùng biện bao giờ cũng hiếm có. Nhưng hiếm hơn nữa là những người biết im lặng đúng lúc và càng quý hơn là những ai biết nhường lời cho kẻ khác.*

- M. F. Sovado

** Kẻ nào muốn lãnh đạo mọi người, hãy biết đứng đằng sau và phụng sự mọi người.*

- Sainimarc

** Tỏ ra hơn người, người sẽ thành kẻ thù của ta. Biết nhường người, người sẽ trở thành bạn ta.*

- La Rochefoucauld

NGUYÊN TẮC 15:

ĐỂ NGƯỜI KHÁC CẢM THẤY HỌ LÀ NGƯỜI LÀM CHỦ CUỘC NÓI CHUYỆN.

16

ĐỂ NHẬN ĐƯỢC SỰ HỢP TÁC CAO NHẤT

Có phải bạn tin vào sáng kiến của chính mình hơn những sáng kiến người khác mang đến tặng bạn? Nếu quả đúng như thế thì việc buộc người khác chấp nhận ý kiến của mình sẽ là một sai lầm nghiêm trọng của bạn. Tốt hơn là đưa ra một vài gợi ý và để người khác tự đưa ra quan điểm của họ.

Adolph Selz ở Philadelphia, quản lý bán hàng tại một phòng trưng bày ô tô muốn khơi dậy tinh thần làm việc của các nhân viên đang chán nản và rệu rã, bèn triệu tập một cuộc họp

và yêu cầu họ nêu lên một cách trung thực và chính xác những gì họ mong đợi ở ông. Vừa lắng nghe họ, ông vừa viết những ý kiến ấy lên bảng. Sau đó, ông cam kết: *"Tôi sẽ cố gắng đáp ứng mọi điều mà các bạn mong đợi ở tôi. Nhưng để đáp lại, xin hỏi tôi có thể mong đợi điều gì ở các bạn?"*. Câu trả lời đến với ông rất nhanh: lòng trung thực, sự chân thành, sự sáng tạo, tinh thần lạc quan, đồng đội, biết quý thời gian, tận dụng hiệu quả tám giờ làm việc mỗi ngày, lòng nhiệt huyết... Cuộc họp kết thúc với một tinh thần mới, một cảm hứng mới. Và ngay sau đó, doanh số đã tăng lên không ngờ. Ông Selz nói: *"Họ quyết tâm giữ đúng những gì họ tự nguyện cam kết, làm việc với tinh thần cao nhất, còn tôi chỉ việc lo hoàn thành trách nhiệm và lời hứa của mình"*.

Trong chính trị, nguyên tắc này cũng rất hiệu quả. Theodore Roosevelt khi còn làm thống đốc bang New York đã ứng dụng nguyên tắc này rất linh hoạt. Mỗi khi cần đề cử một chính trị gia vào một vị trí quan trọng trong chính quyền của ông, Roosevelt thường mời lãnh đạo của các đảng phái đối lập đến văn phòng ông để hỏi ý kiến. Ông cho phép họ đề cử một đảng viên kỳ cựu của họ để có thêm thế lực trong chính phủ. Thực ra trong đầu ông đã có ý chọn người nào rồi nhưng ông không tiết lộ. Khi họ đề cử không đúng người ấy, ông thường bác bỏ với lý do rằng dân chúng không ủng hộ chính trị gia đó, nếu đề cử là thất sách. Họ đưa ra một nhân vật khác. Ông cũng nhẹ nhàng tìm cách bác bỏ với lý do rằng người ấy sẽ không đáp ứng mong đợi của dân chúng, nên chăng mọi người sẽ tìm một người tài năng và đủ tư cách hơn. Lần thứ ba họ đề cử một

người tốt hơn nhưng vẫn chưa đúng ý ông. Ông cám ơn và yêu cầu họ cố gắng thêm một lần cuối. Và lần này họ tiến cử đúng người ông đã dự định từ đầu. Dĩ nhiên là ông hoàn toàn hài lòng rồi nói lời cảm ơn họ đã giúp ông tìm được nhân tài có ích cho đất nước. Lãnh đạo các đảng phái thì hoan hỉ và rất hài lòng vì được Thống đốc tôn trọng ý kiến. Và, điều quan trọng nhất là họ sẽ không hề có ý đồ chống đối người mà chính họ đã đề cử.

Một người bán xe hơi cũ cũng đã rất thành công với nguyên tắc này. Khi tìm được chiếc xe phù hợp với yêu cầu của một khách hàng nào đó, ông gọi điện đến nhà mời khách đến xem. Khi khách hàng đến, người bán xe nói: *"Tôi biết ông rất sành về xe hơi. Ông vui lòng kiểm tra chiếc xe này giùm tôi xem giá bao nhiêu thì mua được"*. Khách hàng vui vẻ lái thử một vòng, tâm đắc với chiếc xe và trở về tuyên bố: *"Nếu người ta bán chiếc xe này với giá 5.000 đô-la thì anh nên mua ngay. Giá đó có thể kiếm lời được"*. Khi đó người bán hàng nói: *"Nếu tôi mua được giá đó và để lại cho ông đúng giá như vậy, ông có mua không?"*. Người khách sốt sắng: *"Được! Nếu vậy thì hay quá! Tôi sẽ mua"*. Thế là chiếc xe đã bán được ngay vì chính khách hàng đã tự ra giá và chấp thuận giá.

Trường hợp khác, Eugene Wesson đã bỏ mất hàng ngàn đô-la trước khi học được chân lý này. Ông Wesson chuyên vẽ mẫu thiết kế hàng dệt may. Suốt ba năm trời, mỗi tuần một lần mang phác thảo đến chào nhưng chưa bao giờ ông bán được gì cho một nhà thời trang nổi tiếng nhất New York. Sau hơn 150 lần thất bại, ông Wesson hiểu điều đầu tiên là cần phải làm cho khách hàng hài lòng. Thế là ông bắt đầu nghiên cứu cách ảnh

hưởng tới hành vi con người để giúp mình phát triển những sáng kiến mới trong giao tiếp và các mối quan hệ.

Sau đó ông quyết định thực hiện cách tiếp cận mới. Tay cầm sáu mẫu phác thảo, ông đến gặp lại nhà sản xuất thời trang ấy: *"Nếu như ông không phiền, xin làm ơn giúp tôi một việc. Đây là vài mẫu phác thảo của tôi. Xin ông vui lòng cho ý kiến xem chúng tôi có thể hoàn chỉnh chúng theo cách nào để ông có thể sử dụng được?"*. Ông ta nhìn các phác thảo một lát rồi nói: *"Xin hãy để nó lại đây vài ngày rồi quay lại gặp tôi sau, ông Wesson"*.

Ba ngày sau Wesson quay lại, nhận được những gợi ý của ông ấy, mang các phác thảo về xưởng của mình và hoàn tất đúng theo ý kiến của người mua. Kết quả là tất cả đều được chấp nhận.

Sau đó, nhà sản xuất thời trang còn đặt thêm hàng chục phác thảo khác của ông Wesson. *"Khi ấy thì tôi hiểu tại sao bao năm trời nay tôi không thể bán hàng cho ông ta được"*, ông Wesson nói, *"Tôi đã ép ông ta mua cái mà tôi cho rằng ông ta phải mua. Việc thay đổi cách tiếp cận vấn đề bằng cách hỏi ý kiến ông ta trước khi hoàn tất mẫu thiết kế đã khiến cho ông ta cảm thấy chính mình tạo ra các thiết kế đó. Và đúng thế thật! Tôi không cần phải bán cho ông ta. Chính ông ta muốn mua những-mẫu-phác-thảo-của-mình"*.

Một nhân viên bán máy X-quang đã sử dụng nguyên tắc này để bán thiết bị cho một trong những bệnh viện lớn nhất ở Brooklyn. Bệnh viện này đang được mở rộng và cần được trang bị một máy X-quang hiện đại nhất. Bác sĩ L., người chịu trách nhiệm việc mua máy đã tiếp các đại diện bán máy quang tuyến

X và mỗi người bán đều hết lời khoe khoang về chất lượng hàng của mình. Tuy vậy, có một người bán hàng khôn khéo, hiểu rõ bản chất con người hơn những người khác. Ông viết một bức thư cho bác sĩ L. như sau: *"Công ty chúng tôi vừa chế tạo một bộ thiết bị quang tuyến mới và lô hàng đầu tiên vừa được xuất xưởng. Chúng tôi biết nó có thể chưa hoàn hảo nhất và rất muốn cải tiến để có chất lượng tối ưu nên rất mong nhận được sự giúp đỡ của một chuyên gia giỏi trong lĩnh vực này như ông. Nếu như ông có thời gian đến xem qua và cho ý kiến cần nên cải tiến những điểm gì để có thể phục vụ tốt nhất cho chuyên ngành của ông thì chúng tôi sẽ vô cùng biết ơn. Vì biết là ông rất bận rộn nên chúng tôi sẽ cho xe đến đón ông vào bất kỳ lúc nào ông cảm thấy thuận tiện"*.

Bác sĩ L. kể : *"Tôi ngạc nhiên khi nhận được bức thư này. Vừa ngạc nhiên lại vừa thích thú. Trước đó, chưa bao giờ có một nhà sản xuất máy quang tuyến nào hỏi ý kiến của tôi. Điều đó làm cho tôi cảm thấy mình quan trọng. Tuần ấy, tối nào tôi cũng bận, nhưng tôi hủy bỏ một cuộc hẹn ăn tối để đến xem máy. Càng nghiên cứu kỹ, tôi càng nhận thấy chiếc máy rất hợp với yêu cầu chẩn đoán hình ảnh ở bệnh viện của tôi.*

Chưa ai mời, nhưng tôi cảm thấy rất thích thú khi mua thiết bị đó cho bệnh viện, bởi vì đó là chủ ý của chính tôi."

Một người chủ hồ câu cá ở thị trấn xinh đẹp New Brunswick, Canada, cũng đã sử dụng kỹ thuật này với tôi một cách điêu luyện. Tôi dự định đi câu cá và chèo thuyền ở New Brunswick nên đã liên lạc với phòng hướng dẫn du lịch để có

thông tin. Ngay lập tức, tôi bị hàng chục lá thư, sách quảng cáo và những bản sao giấy chứng nhận từ các hồ câu cá gửi đến quấy nhiễu. Tôi hoang mang không biết nên chọn lựa ra sao. Vào lúc đó, một người chủ hồ rất khôn ngoan đã gửi cho tôi một lá thư trong đó có tên và số điện thoại của nhiều người ở New York đã đến chỗ ông với lời gợi ý tôi gọi điện thoại cho họ để tự tìm hiểu về chất lượng phục vụ ở chỗ ông.

Tôi ngạc nhiên khi thấy có vài cái tên quen thuộc trong danh sách này. Tôi gọi điện thoại cho họ và đều nhận được lời khen về nơi đó. Thế là tôi quyết định nhanh chóng, gọi điện báo với ông ta thời điểm tôi sẽ đến.

Những người khác đã tìm cách bán cho tôi cái họ có, chỉ một người để tôi tự tìm mua cái tôi thích. Và cách này đã thắng.

** Nước suối và mưa nguồn sở dĩ đều chảy về sông sâu biển lớn vì sông và biển dám chấp nhận ở vị trí thấp. Thánh nhân muốn thể hiện uy đức cao hơn người nên đặt mình dưới họ, muốn trí năng vượt trước thời đại thì phải ẩn mình ở phía sau. Vì vậy, dù vị thế thánh nhân ở trên thiên hạ cũng không ai tức tối, dù vượt trước thiên hạ cũng không ai oán hờn.*

- Lão Tử

** Mọi người đều thích làm theo ý mình chứ không ai muốn hành động theo lời người khác sai bảo. Ai cũng thích được hỏi về những mong muốn, nguyện vọng và suy nghĩ của họ.*

- Dale Carnegie

NGUYÊN TẮC 16:

ĐỂ NGƯỜI KHÁC TIN RẰNG CHÍNH HỌ MỚI LÀ NGƯỜI ĐƯA RA Ý TƯỞNG ĐẦU TIÊN.



17

ĐẶT MÌNH VÀO HOÀN CẢNH NGƯỜI KHÁC

Một người có thể sai hoàn toàn nhưng thường thì không bao giờ chấp nhận mình sai. Vì vậy, chúng ta đừng nên kết án họ bởi điều đó không có tác dụng! Thay vào đó, chúng ta có thể tìm cách hiểu họ. Chỉ những con người phi thường, khôn ngoan và bao dung mới có thể đi theo con đường này.

Luôn có nguyên do khiến người ta hành động và suy nghĩ như cách mà họ đang sống. Nếu chịu khó tìm hiểu, bạn sẽ nắm được chiếc chìa khóa chi phối suy nghĩ, hành động và tính cách của người ấy.

Hãy thành thực tự đặt mình vào hoàn cảnh của người ấy. Nếu bạn tự nhủ lòng rằng: *"Mình sẽ cảm thấy như thế nào, sẽ phản ứng thế nào nếu ở vào hoàn cảnh của người ấy lúc đó?"*, bạn sẽ tiết kiệm được thời gian và tránh được sự bực mình, bởi vì một khi đã hiểu được nguyên nhân, bạn sẽ không còn thắc mắc gì về kết quả. Hơn nữa, bạn sẽ có thêm sức mạnh và sự khéo léo trong việc giải quyết các vấn đề đó.

Kenneth M. Goode viết trong quyển *Cách biến Người thành Vàng (How to Turn People Into Gold)* như sau:

"Hãy dừng lại một phút mà suy ngẫm xem bạn quan tâm sâu sắc đến việc của mình và thờ ơ với mọi sự trên thế gian như thế nào. Lúc đó bạn sẽ hiểu ra rằng mọi người cũng đều như thế! Như vậy là bạn đã nắm được nền tảng duy nhất chắc chắn cho những mối quan hệ xã hội, rằng muốn thành công phải hiểu được quan điểm của người khác."

Ông Sam Douglas ở Hempstead, New York, vẫn thường trách vợ mình đã dành quá nhiều thời gian để chăm sóc bồn hoa, hết nhổ cỏ lại bón phân nhưng nó chẳng hề đẹp hơn chút nào dù bốn năm đã trôi qua. Dĩ nhiên, người vợ bực mình trước lời nhận xét này. Và cứ mỗi lần ông đưa ra những nhận xét như vậy, buổi tối bình yên của gia đình lại bị phá vỡ.

Sau khi dự lớp học của chúng tôi, ông Douglas hiểu ra rằng mình đã giữ một thái độ thiếu sáng suốt trong bao nhiêu năm. Ông không bao giờ nghĩ rằng vợ mình thích làm việc ấy và bà thực sự mong mỏi một lời khen vì thái độ chăm chỉ của mình. Một ngày nọ, sau khi ăn trưa, người vợ muốn ra vườn nhổ cỏ và

rủ ông tham gia. Lúc đầu ông từ chối, nhưng sau đó nghĩ lại, ông theo bà ra vườn và bắt đầu giúp bà nhổ cỏ. Người vợ lộ rõ vẻ vui thích. Hai người vừa làm vườn vừa trò chuyện rất thú vị.

Từ đó, ông thường giúp vợ làm vườn và khen bà đã chăm sóc cho các bồn hoa tươi đẹp, khen bà đã cố gắng khi làm việc với một khu vườn hoang sơ. Kết quả là những bông hoa hạnh phúc nở rộ trong khu vườn hôn nhân của họ. Chỉ đơn giản vì ông đã học được cách nhìn sự việc theo quan điểm của vợ – dù vấn đề ấy chỉ liên quan đến cỏ mà thôi.

Trong quyển *Tiếp cận Con người (Getting Through to People)*, Tiến sĩ Gerald S. Nirenberg viết:

"Muốn đạt được sự nhất trí trong giao tiếp, bạn phải xem trọng ý kiến cũng như tình cảm của người đối thoại. Hai bên phải biết rõ mình đang nói về chủ đề gì và sẽ dẫn đến đâu. Hãy đặt mình vào vị trí người nghe xem bạn muốn nghe gì thì sẽ nói về điều đó. Việc này sẽ khiến cho người nghe dễ dàng chấp nhận ý kiến của bạn."

Tôi rất thích đi dạo hoặc cưỡi ngựa trong khu rừng cạnh nhà. Nhưng khu rừng thân thuộc này, đặc biệt là những cây sồi mà tôi yêu quý cứ luôn phải làm mồi cho những ngọn lửa vô tình. Lửa này không phải do những người hút thuốc lá lơ đễnh mà hầu hết đều do những cậu bé đi dã ngoại đã nấu nướng dưới tàng cây dày lá rụng. Đã có nhiều đám cháy lớn đến nỗi chính quyền phải gởi lính cứu hỏa đến trợ giúp.

Có một tấm biển ở bìa rừng cảnh báo rằng bất kỳ ai đốt lửa đều có thể bị phạt hoặc bị tù, nhưng nó lại được đặt ở nơi

rất ít người chú ý. Người phụ trách trông coi khu rừng lại là một người tắc trách. Có lần, tôi chạy đến báo cho ông biết một ngọn lửa đang lan nhanh trong khu rừng để ông ta báo với cơ quan phòng chống cháy rừng, nhưng ông ta uể oải đáp lại rằng hỏa hoạn không phải là trách nhiệm của ông và đám cháy cũng không nằm trong khu vực do ông quản lý. Thế là nỗi sợ cháy rừng cứ ám ảnh tôi. Mỗi khi nhìn thấy bọn trẻ nhóm lửa nấu nướng ở đó là tôi cực kỳ lo lắng. Tôi thường chạy đến cảnh cáo, dọa nạt rằng chúng có thể bị tù. Rồi tôi lấy giọng uy quyền ra lệnh chúng phải dập tắt lửa. Nếu như chúng không chịu, tôi thường dọa bắt nhốt chúng. Tôi chỉ lo trút hết những nỗi bức xúc của mình mà không cần biết chúng đang nghĩ gì.

Kết quả thế nào? Chúng hậm hực vâng lời, nhưng ngay sau khi tôi vừa quay đi, chúng lại đốt lửa, thậm chí còn dọa đốt cả khu rừng.

Năm tháng trôi qua, tôi đã có được đôi chút hiểu biết, biết cách cư xử tế nhị hơn, biết cảm thông hơn để có thể nhìn sự việc theo quan điểm của người khác. Một hôm, khi phát hiện có khói từ xa, tôi liền phi ngựa đến và nói: "*Các em chơi có vui không? Các em đang nấu gì đấy?… Hồi nhỏ, anh cũng thích đốt lửa lắm, mà thực ra thì đến bây giờ cũng vẫn còn thích. Nhưng các em nên biết, đốt lửa trong rừng rất nguy hiểm. Anh biết các em có ý tứ nhưng các cậu bé khác thì lại không cẩn thận như thế. Thấy các em đốt lửa, họ cũng đốt theo, rồi trước khi ra về lại không dập lửa, thế là lửa lan ra… Nếu như không cẩn thận thì sẽ chẳng còn một cây xanh nào ở nơi đây nữa. Chẳng những thế, các em còn có thể bị kiểm lâm*

bắt giữ vì tội đốt lửa. Anh không muốn can thiệp vào cuộc vui của các em. Anh rất thích nhìn các em vui đùa nhưng các em nhớ quét hết lá khô ra xa đống lửa ngay nhé. Ngoài ra, trước khi ra về, các em đừng quên lấp thật nhiều đất lên đống lửa. Nếu lần sau các em muốn đốt lửa, các em nên sang phía bên kia đồi, ở đó không nguy hiểm. Rất cảm ơn các em. Chúc các em vui chơi vui vẻ."

Cách nói này tạo hiệu quả khác hẳn! Các cậu bé không khó chịu, không tức giận. Các em được giữ thể diện, không bị ép phải nghe theo mệnh lệnh mà tự nguyện làm điều mà chúng đã biết là nên làm và cũng vì lợi ích của chúng. Cách này tuy hơi mất thời gian, nhưng bù lại, nó giúp chúng ta tránh được những căng thẳng, xung đột, giảm bớt kẻ thù, giúp cho cuộc sống của chúng ta thoải mái hơn.

Nếu sau khi đọc quyển sách này, bạn chỉ cần nắm được duy nhất một điều, đó là biết suy nghĩ theo quan điểm của người khác, là bạn đã bước lên bậc thang thành công đầu tiên trên con đường sự nghiệp và đã xây dựng được nền tảng hạnh phúc gia đình. Hãy đặt mình vào vị trí của người khác, nếu bạn cảm thấy mình bị tổn thương thì người kia cũng khó chịu không kém.

**** Trong mọi mối quan hệ, phải biết bỏ qua cái tôi của mình và đồng cảm với người khác để suy xét mọi việc.***

**** Mức độ lớn khôn và trưởng thành thực sự trong cuộc đời của mỗi con người tùy thuộc vào thái độ ứng xử của họ đối với người khác: dịu dàng với người trẻ, cảm thông với người già, chia sẻ với người bất hạnh, động viên người có chí hướng, tha thứ người mắc lỗi lầm, bao dung với kẻ yếu và khoan hòa với kẻ mạnh. Bởi lẽ, đến một lúc nào đó trong cuộc đời của mỗi con người, họ cũng sẽ lâm vào những cảnh ngộ tương tự.***

- George Washington Carver

**** Hai người tù nhìn bầu trời đêm qua cửa sổ. Một người chỉ thấy song sắt, còn người kia thấy những vì sao.***

- Frederick Langbridge

NGUYÊN TẮC 17:

THÀNH THẬT NHÌN NHẬN VẤN ĐỀ THEO QUAN ĐIỂM CỦA NGƯỜI KHÁC.

18

ĐIỀU MỌI NGƯỜI MONG MUỐN

Bạn muốn có một câu thần chú có thể chấm dứt việc tranh cãi, loại trừ ác cảm, tạo ra thiện chí và làm cho người tiếp chuyện với bạn phải lắng nghe chăm chú? Chắc chắn đó là câu nói: *"Tôi hoàn toàn hiểu được cảm giác của bạn. Nếu ở trong hoàn cảnh ấy chắc chắn tôi cũng sẽ làm như vậy"*.

Câu nói này sẽ khiến người thô lỗ nhất cũng phải dịu giọng. Bạn sẽ thấy rằng 100% ý nghĩa và hiệu quả của câu thần chú đó là sự thật. Giả sử bạn thừa hưởng hình dáng, tính khí và đầu óc như tên trùm tội phạm Al Capone, bạn cũng có môi trường và kinh nghiệm sống giống như anh ta. Lúc đó, bạn sẽ trở thành con người hệt như anh ta, cũng sẽ rơi vào hoàn cảnh

giống anh ta. Bởi vì chính những sự việc như thế, và chỉ có những sự việc như thế, mới làm cho anh ta trở thành một con người như thế. Lý do duy nhất khiến bạn không phải là một người khác, đó là vì cha mẹ bạn đều không phải là bố mẹ họ và bạn cũng không lớn lên trong môi trường mà họ được nuôi dưỡng.

Nếu xét theo cách nhìn nhận này thì những kẻ cáu kỉnh, mù quáng, phi lý nhất cũng không có gì đáng khinh ghét. Bạn nên thương xót và thông cảm cho những con người tội nghiệp đó. Ba phần tư những người bạn gặp gỡ trong cuộc sống đều khao khát yêu thương và được thương yêu. Nếu bạn cũng mong muốn được thương yêu, xin hãy dành cho mọi người tình yêu thương của bạn.

Có lần tôi phát biểu trên đài phát thanh về Louisa May Alcott, tác giả cuốn *Những người phụ nữ nhỏ bé (Littte Women)*. Dĩ nhiên tôi biết bà đã sống và viết những tác phẩm bất tử của mình ở Concord thuộc bang Massachusetts, nhưng đôi khi thần khẩu hại xác phàm, tôi lại nói mình đến thăm ngôi nhà cũ của bà ở Concord, New Hampshire. Giá tôi chỉ nói đến New Hampshire một lần thôi thì người ta có thể đã tha thứ cho tôi. Nhưng than ôi, tôi lại nói đến hai lần. Và thế là một cơn lũ thư từ và điện tín tràn đến, những thông điệp gay gắt tấn công tôi như một đàn ong vò vẽ. Một bà nào đó từng sống ở Concord, Massachusetts đã trút cả cơn phẫn uất vào bức thư gửi cho tôi như thể tôi đã tố cáo nhà văn Alcott là kẻ ăn thịt người không bằng. Đọc bức thư của bà ấy, tôi không khỏi tự nhủ: *"Lạy Chúa, may mà mình không cưới phải con người này!"*. Tôi rất muốn viết một lá thư phúc đáp, rằng đành là

tôi đã phạm một sai lầm về địa lý nhưng bà ấy còn phạm một sai lầm lớn hơn nhiều về phép lịch sự thông thường và tôi sẽ bảo cho bà ấy biết tôi thực sự đang nghĩ gì về bà. Nhưng sau khi suy nghĩ, tôi đã không làm thế. Bởi vì tôi biết mọi kẻ ngốc nóng đầu đều có thể làm thế, mà tôi không muốn trở thành một tên ngốc như vậy.

Hơn nữa, tôi thầm nhủ: *"Giả như mình là bà ấy, chắc hẳn mình cũng sẽ phản ứng hệt như thế"*. Cho nên, tôi quyết định thử hóa giải mối ác cảm này. Sau đó, khi có dịp đến Philadelphia, tôi đã gọi điện thoại cho bà ấy. Câu chuyện trao đổi diễn ra như sau:

Tôi:

- Thưa bà, bà đã viết cho tôi một bức thư cách đây vài tuần và tôi muốn cảm ơn bà về việc đó.

Bà ấy:*(Giọng nói rõ ràng là có văn hóa và giáo dục tốt)*

- Xin lỗi. Không biết tôi đang được hân hạnh nói chuyện với ai?

Tôi:

- Tôi là một người xa lạ đối với bà. Tên tôi là Dale Carnegie. Bà đã nghe tôi nói về Louisa May Alcott trên đài phát thanh cách đây vài tuần, và tôi đã phạm một sai lầm không thể tha thứ khi nói rằng Concord thuộc New Hampshire. Đó là một lầm lẫn ngu xuẩn và tôi muốn xin lỗi về điều đó. Bà thực có lòng tốt khi đã chịu khó viết thư cho tôi.

Bà ấy:

- Ồ! Tôi rất lấy làm tiếc, ông Carnegie ạ, tôi hối hận vì đã viết như thế. Lúc đó tôi đã mất bình tĩnh. Tôi xin lỗi ông mới phải.

Tôi:

- Không! Không! Bà không phải là người phải xin lỗi. Chính tôi mới là người có lỗi. Mọi đứa trẻ đi học đều phải biết rõ điều đó vậy mà tôi lại sai lầm. Tôi đã xin lỗi trên đài buổi phát thanh Chủ nhật sau đó, nhưng tôi muốn xin lỗi riêng với bà hôm nay.

Bà ấy:

- Tôi sinh ở Concord, bang Massachusetts. Gia đình tôi nổi tiếng ở Massachusetts đã hai thế kỷ nay, tôi rất tự hào về xứ sở quê hương của tôi. Tôi rất bực bội khi nghe ông nói rằng nhà văn Alcott đã sống ở Concord, New Hampshire, nhưng tôi thực sự xấu hổ về bức thư ấy.

Tôi:

- Thú thật với bà, tôi còn khổ tâm gấp mười lần bà. Sai lầm của tôi không làm tổn hại gì đến Massachusetts nhưng lại gây tổn hại cho tôi. Tôi thực sự rất cảm kích bà bởi vì ít người có địa vị và văn hóa như bà lại chịu khó mất thời gian viết cho những người phát biểu trên đài phát thanh. Tôi thực lòng hy vọng rằng nếu bà phát hiện thấy sai lầm nào trong các bài nói chuyện của tôi thì bà sẽ viết thêm cho tôi những bức thư góp ý nữa.

Bà ấy:

- Ông biết không, tôi rất thích cách ông chấp nhận lời phê phán của tôi. Ông hẳn phải là một con người rất thú vị. Tôi rất muốn được làm quen với ông.

Vì tôi đã xin lỗi và có thiện cảm với quan điểm của bà ấy nên bà cũng bắt đầu xin lỗi và có thiện cảm với quan điểm của tôi. Tôi hài lòng vì đã làm chủ được thái độ của mình và cũng hài lòng vì đã lấy lịch sự đáp lại một việc bất lịch sự. Việc khiến bà ấy quý mến tôi thú vị hơn nhiều so với việc bảo bà chết đi cho rảnh nợ!

Trong quyển sách *Đạo đức trong phục vụ (Ethics in Service)*, Tổng thống Taft(22) đã đưa ra một minh họa khá lý thú về cách ông vô hiệu hóa lòng căm giận của một bà mẹ đầy tham vọng. Ông viết:

"Một bà ở Washington, mà chồng bà cũng có một ít ảnh hưởng chính trị, đã tranh thủ tôi suốt sáu tuần để xin cho cậu con trai được bổ nhiệm vào một vị trí trong Chính phủ. Chức vụ này đòi hỏi chuyên môn rất cao, và theo đề nghị của Chánh Văn phòng Nhà Trắng, tôi đã bổ nhiệm một người khác. Sau đó, bà viết thư chỉ trích tôi là người tệ bạc, bởi vì tôi đã gạt bỏ niềm hạnh phúc của bà, điều mà bà cho rằng tôi chỉ cần vẩy tay một cái là xong ngay. Bà kể lể rằng bà đã vất vả với đoàn đại biểu bang của bà như thế nào mới tranh thủ được mọi lá phiếu cho cuộc vận động tranh cử vừa qua của tôi, để rồi giờ đây tôi lại đền ơn bà như thế.

(22) William Howard Taft (1857 –1930): Tổng thống thứ 27 của Mỹ.

Khi nhận được một bức thư như vậy, điều đầu tiên người ta thường làm là suy nghĩ xem nên xử sự nghiêm khắc thế nào đối với con người đã tỏ ra xấc xược, dám xúc phạm mình như thế. Sau đó sẽ viết thư trả lời. Nếu là người điềm tĩnh, có lẽ bạn sẽ bỏ bức thư vào ngăn kéo rồi khóa nó lại. Khoảng hai ngày sau, khi đã đủ bình tĩnh, bạn lấy nó ra xem và thấy rằng thật may là mình đã không gửi nó đi. Tôi đã nghĩ vậy và ngồi xuống viết cho bà một bức thư với lời lẽ hết sức nhẹ nhàng, rằng tôi rất hiểu sự thất vọng của một người mẹ trong hoàn cảnh như thế, nhưng việc bổ nhiệm này không tùy vào ý riêng của tôi mà tùy vào công việc… Tôi hy vọng rằng cậu con của bà chẳng bao lâu nữa sẽ hoàn thành được tâm nguyện của bà bằng cách đạt được một vị trí triển vọng hơn hẳn. Lá thư này đã xoa dịu được bà và bà đã viết cho tôi một bức thư bày tỏ sự hối tiếc vì lá thư trước.

Thế nhưng, việc bổ nhiệm này chưa được xác nhận ngay nên sau một thời gian ngắn, tôi nhận được một bức thư đứng tên của chồng bà, mặc dầu nét chữ vẫn hệt như các bức thư trước, báo tin rằng do thần kinh suy kiệt vì thất vọng, bà đã ngã bệnh và chứng đau dạ dày đã trở nên nghiêm trọng. Phải chăng tôi có trách nhiệm làm cho bà khỏe mạnh lại bằng cách rút tên của người đã được bổ nhiệm để thay vào bằng tên của con bà? Thế là tôi lại viết một bức thư khác, gửi cho người chồng nói rằng tôi hy vọng việc chẩn đoán ấy không chính xác, tôi thông cảm với nỗi buồn của ông về bệnh tật nghiêm trọng của vợ ông nhưng tôi không thể nào rút lại tên người đã được bổ nhiệm. Rồi việc bổ nhiệm được xác nhận hai ngày sau đó, chúng tôi tổ chức một buổi nhạc kịch tại Nhà Trắng. Và, đến chào tôi có hai vợ chồng bà ấy, mặc dầu gần đây bà đang "trong tình trạng nguy kịch".

Jay Mangum là đại diện một công ty lắp đặt thang máy ở Tulsa, Oklahoma. Công ty này có hợp đồng bảo trì thang máy tại một trong những khách sạn hàng đầu ở Tulsa. Việc bảo trì phải mất ít nhất tám giờ và cần có thợ máy đặc biệt giỏi mới có thể hoàn thành đúng hạn. Nhưng người quản lý khách sạn không muốn khóa thang máy quá hai giờ vì e rằng sẽ gây khó khăn cho khách. Thay vì cãi lý, Mangum đi tìm người thợ máy giỏi nhất rồi nói với vị quản lý khách sạn như sau:

"Ông Rick kính mến! Tôi biết rằng khách sạn của ông cực kỳ đắt khách, ông rất muốn giảm thời gian khóa thang máy tối thiểu nhằm tạo thuận lợi tối đa cho khách hàng. Tôi hoàn toàn hiểu sự lo ngại của ông. Tất nhiên là chúng tôi cũng muốn phục vụ khách sạn bằng tất cả khả năng của mình. Tuy nhiên, việc khảo sát tình hình cho thấy rằng nếu bây giờ chúng ta không hoàn tất công việc, thang máy của ông sẽ bị hư hại nghiêm trọng hơn. Điều đó sẽ dẫn tới một hệ quả là thang máy phải ngưng hoạt động lâu hơn nữa để tiến hành sửa chữa. Tôi biết ông không muốn gây phiền hà cho khách của ông trong một thời gian dài như vậy. Đây cũng là điều chúng tôi hoàn toàn không mong muốn". Ông quản lý bắt buộc phải đồng ý với việc khóa thang máy trong tám giờ còn hơn phải khóa trong nhiều ngày.

Bà Joyce Norris, giáo viên dạy dương cầm ở St. Louis, Missouri, kể lại cách bà xử lý một vấn đề mà các thầy dạy dương cầm thường gặp với các cô gái dưới tuổi hai mươi. Chuyện là bà có cô học trò tên Babette để móng tay rất dài. Đó là một cản trở lớn đối với bất kỳ ai muốn phát triển kỹ năng luyện ngón đàn dương cầm. Bà Norris kể:

"Lúc cô bé bắt đầu học chơi đàn, tôi không hề nhắc gì đến những móng tay của cô. Tôi không muốn cô thất vọng trong việc học và tôi cũng biết cô không muốn cắt bỏ "niềm tự hào của mình". Sau bài học đầu tiên, cảm thấy đã đến lúc, tôi bảo: "Babette này, bàn tay em rất đẹp, em lại rất thông minh và nhanh nhạy. Nếu em muốn chơi dương cầm thật tốt thì chắc chắn em sẽ thực hiện dễ dàng và nhanh chóng đến nỗi chính em cũng phải ngạc nhiên. Quá trình này có thể còn nhanh hơn rất nhiều nếu em chịu khó hy sinh một chút nét xinh xắn của những móng tay bằng cách tỉa chúng ngắn bớt một chút. Bởi vì một điều đơn giản là móng tay dài sẽ rất khó chơi đàn hay, em ạ!".

Cô gái biểu lộ vẻ khó chịu. Tôi cũng nói với mẹ cô về việc này và nhắc rằng móng tay của cô đáng yêu ra sao. Lại một phản ứng bất mãn. Rõ ràng là những móng tay xinh đẹp được gìn giữ cẩn thận của con gái cũng quan trọng đối với bà mẹ.

Tuần sau, Babette quay lại dự bài học thứ hai. Tôi vô cùng ngạc nhiên khi thấy móng tay cô đã được cắt tỉa gọn gàng. Tôi khen ngợi cô đã chấp nhận một hy sinh to lớn như vậy. Tôi cũng cảm ơn bà mẹ đã giúp động viên Babette cắt móng tay. Bà trả lời rằng: "Tôi chẳng làm gì trong chuyện đó. Babette tự ý quyết định. Đây là lần đầu tiên cháu nó cắt móng tay vì một người lạ".

Bà Norris sau cùng đã đạt được sự đồng thuận của cô học trò mà không cần phải đe dọa, chê trách hay dài dòng giảng giải đạo lý. Bà chỉ khẳng định sự hy sinh to lớn của cô vì mục đích lâu dài tốt đẹp.

Sự thông cảm, đồng tình của người khác với ước muốn của

mình là điều con người khao khát nhất. Nhiều đứa bé thích khoe vết thương hay thậm chí còn tự gây thương tích để được người lớn chú ý và bày tỏ tình thương. Người lớn thì thường kể lể về những tai nạn, bệnh tật của mình, nhất là những chi tiết về các vụ mổ xẻ, đôi lúc còn thêm thắt, cốt là để được người khác quan tâm chú ý, thương cảm, hay thậm chí chỉ là thương hại.

** Đừng để một ai chẳng nhận được gì sau khi rời bạn mặc dù bạn biết rằng có thể bạn sẽ không bao giờ gặp lại họ. Đôi khi chỉ một ánh mắt thiện cảm dành cho người khác cũng là một món quà lớn lao trong đời.*

- Ngạn ngữ Pháp

** Chỉ cần một cái ôm thật chặt, một sự im lặng cảm thông, một cái chạm tay thân thiện, một đôi tai biết lắng nghe là bạn có thể chia sẻ với tất cả mọi người.*

** Điều đáng quý nhất trong cuộc đời của mỗi người chính là những nghĩa cử tốt đẹp đối với người khác - những nghĩa cử nhỏ bé, không tên mà chính người đó đã quên đi.*

** Lòng tốt, sự quan tâm chia sẻ, đồng cảm là ngôn ngữ đặc biệt mà bất cứ ai cũng có thể cảm nhận được.*

** Ba phần tư những người chúng ta gặp ngày mai luôn "đói khát" sự đồng cảm và chia sẻ. Hãy cho họ điều đó và họ sẽ yêu mến bạn.*

- Dale Carnegie

NGUYÊN TẮC 18:

ĐỒNG CẢM VỚI MONG MUỐN CỦA NGƯỜI KHÁC.

19

KHƠI GỢI SỰ CAO THƯỢNG

J. Pierpont Morgan nhận xét rằng con người thường có hai lý do để hành động: một lý do thật mà người ta không nhận ra hoặc cố tình che giấu, và một lý do tốt đẹp được tuyên bố trước mọi người.

Dù bạn có chỉ trích thế nào thì người ta vẫn chỉ hành động theo "lý do thật", trong khi luôn muốn bạn tin vào "lý do tốt đẹp". Vậy sao bạn không tán thành tâm lý đó? Hãy khen ngợi lý do tốt đẹp của họ dù bạn biết lý do thật đằng sau đó là gì đi nữa.

Ông Hamilton J. Farrell ở Glenolden, bang Pennsylvania, là chủ một khu nhà trọ. Một khách trọ đòi ra đi bất chấp hợp đồng còn những bốn tháng nữa. *"Những người này đã sống trong ngôi nhà của tôi suốt cả mùa đông, thời kỳ đắt khách nhất trong năm"*, ông Farrell kể trước lớp học, *"và tôi biết sẽ khó tìm được người thuê căn phòng này trước mùa thu. Có thể thấy khoản thu nhập bị mất đi này là rất lớn, quả là tức điên lên được. Theo lẽ thường, đáng lý tôi phải xông vào và bảo anh ta đọc kỹ hợp đồng một lần nữa để thấy rằng, dù ra đi ngay bây giờ thì anh ta cũng phải trả toàn bộ tiền thuê nhà của bốn tháng còn lại như đã được ký kết. Tuy nhiên, cuối cùng tôi đã quyết định dùng một chiến lược khác. Tôi nói: "Ông Doe, tôi nghe nói ông định ra đi, nhưng tôi không tin. Tôi cũng hiểu được đôi chút về bản chất con người, và ngay từ lúc mới gặp tôi đã tin chắc ông là người rất trọng chữ tín. Tôi dám đánh cuộc như thế đấy. Vậy tôi xin đề nghị thế này. Ông hãy suy nghĩ lại trong vài ngày nhé. Tới đầu tháng, lúc đến trả tiền thuê nhà, nếu ông vẫn bảo rằng ông muốn ra đi thì tôi sẽ đồng ý với quyết định của ông. Tôi sẽ vui vẻ để ông ra đi và thừa nhận rằng suy nghĩ của tôi về ông là sai lầm. Nhưng dù sao, tôi vẫn tin ông là người trọng chữ tín, ông sẽ giữ lời cam kết". Thế rồi, đến đầu tháng, người này tới trả tiền thuê nhà và báo rằng vợ chồng anh đã bàn kỹ điều này và quyết định ở lại. Họ biết không có cách nào bảo toàn danh dự khác hơn là ở lại cho đến hết hợp đồng"*.

Có lần, Hầu tước Northcliffe không hài lòng khi thấy một tờ báo đăng bức ảnh của mình mà không báo trước, ông đã viết cho tòa soạn này một bức thư. Nhưng thay vì viết: *"Xin vui lòng không đăng ảnh của tôi, tôi không thích điều đó"*, ông lại sử dụng

một lý do cao quý hơn khi nhắc đến lòng tôn kính và tình yêu của mọi người dành cho người mẹ. Ông viết: *"Xin vui lòng đừng công bố ảnh của tôi. Mẹ tôi không hề thích điều đó và tôi hoàn toàn không muốn làm mẹ tôi buồn"*.

Khi Theodore Roosevelt không muốn báo chí đăng hình ảnh các con của ông, ông cũng dùng đến những lý do cao quý để khơi gợi sự cao thượng trong họ. Ông nhắc đến một nguyên tắc ăn sâu trong mọi người chúng ta: không gây tổn hại đến trẻ con. Ông nói: *"Các ông biết bọn trẻ như thế nào rồi. Một vài người trong các ông cũng có con cái. Và các ông cũng biết đăng ảnh bọn trẻ nhiều sẽ không tốt cho chúng"*.

Cyrus Curtis, chủ hai tờ báo *Tin tức chiều thứ Bảy (The Saturday Evening Post)* và *Tập san Phụ nữ & Gia đình (Ladies' Home Journal)*, với gia sản hàng triệu đô-la, xuất thân là một cậu bé nghèo khổ ở Maine. Buổi đầu khởi nghiệp, ông không thể trả tiền nhuận bút cho các cộng tác viên bằng với các tạp chí khác. Để có được các bài viết của những cây bút hàng đầu trong ngành báo, ông đã kêu gọi những động cơ cao thượng của họ. Chẳng hạn, ông thuyết phục bà Louisa Alcott, tác giả của quyển sách bất tử *"Những người phụ nữ nhỏ bé" (Little Women)*, viết cho ông khi bà đang ở trên đỉnh cao sự nghiệp bằng cách ký tờ séc một trăm đô-la, để nhân danh bà trao cho một tổ chức từ thiện, công việc mà bà yêu thích.

Không thể có một chìa khóa vạn năng đối với mọi loại ổ khóa, cũng không có một nguyên tắc nào có thể ứng dụng

chung cho tất cả mọi người. Nếu các bạn đã hài lòng với những kết quả đạt được, thì tôi nghĩ rằng các bạn không nên thay đổi. Còn nếu như ngược lại, các bạn có thể thử nghiệm cách thức mới. Cũng chẳng mất gì cả.

Tôi nghĩ rằng bạn sẽ thích đọc câu chuyện có thực sau đây của James L. Thomas, một học viên trước đây của tôi:

Có sáu khách hàng của một công ty xe hơi không chịu trả tiền sửa xe. Họ không phủ định toàn bộ hóa đơn nhưng mỗi người lại cho rằng hóa đơn tính sai một vài chỗ. Công ty biết rõ các hóa đơn không sai và những khách hàng này cũng đều ký tên vào hợp đồng sửa chữa trước khi công việc được tiến hành. Nhưng công ty đã mắc một sai lầm đầu tiên là nói ra điều ấy.

Và sau đây là vài biện pháp mà những nhân viên ở bộ phận tài chính vẫn làm để thu những hóa đơn đã quá hạn. Các bạn có cho rằng họ thành công không?

1. Họ đến nhà từng người và xẵng giọng nói rằng họ đến thu tiền nợ đã hết hạn từ lâu.
2. Họ trình bày đơn giản rằng công ty tuyệt đối đúng và như vậy khách hàng hoàn toàn lầm lẫn, rõ ràng không thể chối cãi được.
3. Họ bảo rằng công ty biết rõ về xe hơi hơn khách hàng, cho nên không cần phải tranh luận gì cả.
4. Họ tranh cãi với khách hàng.

Khi người phụ trách tài chính sắp sửa sử dụng luật pháp

với khách hàng thì may sao vấn đề đến tai tổng giám đốc. Ông xem xét lại mọi việc, thấy rằng những người khách ấy trước đây luôn thanh toán sòng phẳng. Như vậy việc này có gì đó không ổn, có thể sai lầm nằm ở phương pháp thu tiền. Thế là ông giao cho James J. Thomas đi thu những khoản "nợ khó đòi" này.

Thomas kể lại các bước mà ông đã thực hiện:

1. Tôi đi thăm từng khách hàng, hỏi xem họ không hài lòng công ty ở những điểm nào.
2. Tôi nói rằng tôi phải đi tìm hiểu sự việc vì công ty cũng có thể phạm sai lầm.
3. Tôi bảo rằng không ai hiểu rõ xe của họ hơn chính họ, hơn nữa họ lại có kiến thức chuyên môn về vấn đề này.
4. Tôi để họ nói, và lắng nghe với tất cả sự quan tâm và thiện cảm.
5. Cuối cùng, khi họ đã trút hết nỗi lòng, trở nên bình tĩnh, tôi mới kêu gọi những động cơ cao thượng để họ xem xét lại vấn đề.

Tôi nói: *"Trước hết, tôi cảm thấy vấn đề này đã bị xử lý sai lầm. Bộ phận tài chính đã gây cho ông những phiền hà, rắc rối. Tôi rất buồn và với tư cách một đại diện của công ty, tôi vô cùng xin lỗi. Chuyện này sẽ không bao giờ xảy ra nữa. Khi nghe ông trình bày, tôi nhận thấy rõ thái độ lịch sự và kiên nhẫn của ông. Vì vậy, xin ông giúp tôi. Đây là một điều mà ông có thể làm tốt hơn bất kỳ ai vì ông là người biết rõ nhất. Đây là hóa đơn của ông, xin ông xem xét và*

chỉnh sửa lại giùm như vai trò chủ tịch công ty. Ông muốn sao tôi xin nghe theo vậy".

Năm vị khách đều tỏ ra hài lòng với việc chỉnh sửa hóa đơn. Nhưng chỉ các chi tiết bị sửa đổi, còn giá trị mỗi hóa đơn khoảng vài trăm đô-la đều được giữ nguyên và thanh toán đầy đủ. Chỉ một người từ chối, không trả một xu nào. Nhưng đây mới là điều đáng nói sau đó của toàn bộ sự việc: Trong vòng hai năm sau, cả sáu người này đều tiếp tục mua xe mới ở công ty chúng tôi.

Ông Thomas nói thêm: *"Kinh nghiệm cho tôi biết rằng, nền tảng tốt nhất trong mọi mối quan hệ là hãy luôn suy nghĩ rằng khách hàng trung thực và công bằng. Mà quả thật đa số khách hàng đều như thế, họ sẵn lòng thanh toán sòng phẳng nếu họ thật sự yên tâm về sự chính xác của các hóa đơn. Tất nhiên phải có ngoại lệ, nhưng tôi tin hầu hết những cá nhân gian tham hay có thiên hướng gây khó khăn cho người khác sẽ hợp tác hơn nếu bạn chứng tỏ cho họ thấy rằng, bạn xem họ là người trung thực, thẳng thắn và lịch sự".*

**** Nếu được yêu thương, con người sẽ biết yêu thương và trở nên đáng yêu hơn.***

**** Nếu bạn cứ chỉ luôn nhìn vào mặt xấu của một ai đó, điều đó sẽ làm anh ta ngày càng trở nên tồi tệ hơn. Nhưng nếu khuyến khích anh ta vươn tới những điều tốt, chắc chắn anh ta sẽ làm được.***

- Johann Goethe

NGUYÊN TẮC 19:

KHƠI GỢI SỰ CAO THƯỢNG NƠI NGƯỜI KHÁC.



20

TRÌNH BÀY VẤN ĐỀ MỘT CÁCH SINH ĐỘNG

Cách đây nhiều năm, tờ *Tin nhanh Buổi chiều Philadelphia (The Philadelphia Evening Bulletin)* bị tấn công bằng một chiến dịch bôi nhọ uy tín. Một lời đồn đại ác ý cho rằng tờ báo không còn hấp dẫn vì có quá nhiều quảng cáo nhưng chuyển tải quá ít thông tin. Cần phải hành động cấp bách để dập tắt ngay tin đồn này. Và tòa soạn đã chọn cách phân loại, sắp xếp lại những bài viết của mỗi kỳ phát hành bình thường hàng ngày rồi xuất bản thành một quyển sách đặt tên là *"Tin tức hàng ngày"*. Sách dày 307 trang, in tất cả tin tức, hình ảnh, sự kiện trong một ngày mà giá chỉ có vài xu.

Thật ra thì nội dung tờ báo vẫn vậy nhưng cách trình bày sự kiện sinh động hơn, hấp dẫn hơn, lôi cuốn hơn rất nhiều các hình ảnh và bài viết suông trên các báo khác.

Trình bày ý tưởng đơn thuần chưa đủ sức thu hút sự chú ý. Ý tưởng phải được trình bày sinh động, hấp dẫn và thú vị. Đó là nghệ thuật của quảng cáo, điện ảnh cũng đã sử dụng, truyền hình cũng thế. Và bạn cũng cần sử dụng nếu bạn muốn có được sự chú ý của người khác.

Những chuyên gia quảng cáo trên truyền hình có vô số những ý tưởng, kỹ thuật hấp dẫn để quảng cáo sản phẩm. Một loại kem đánh răng làm răng trắng sáng và rắn chắc ngay lập tức với sự xác nhận của một nha sĩ, một loại xà phòng hay thuốc tẩy tiếp xúc nơi đâu là nơi đó nở hoa, phát sáng óng ánh, những gương mặt sung sướng biểu lộ sự hài lòng mãn nguyện với một loại sản phẩm nào đó... Tất cả những hình ảnh cụ thể, sống động ấy kích thích người xem nhận ra ưu điểm của hàng hóa đang quảng cáo và thúc giục người ta mua các sản phẩm ấy.

Jim Yeamans, người bán hàng cho Công ty NCR ở Richmond, bang Virginia, kể lại cách ông bán hàng bằng một cuộc trình diễn hấp dẫn. *"Tuần trước, tôi đến thăm một người bán lẻ và thấy máy đếm tiền của ông ta quá sức cũ kỹ. Tôi đến gần ông chủ và bảo ông: "Ông đang vứt vài xu mỗi lần có khách đi qua quầy tính tiền của ông". Nói đoạn, tôi vứt một nhúm tiền xu xuống sàn nhà. Ông ta lập tức chú ý đến tôi. Những lời nói đơn thuần có thể không tạo được ấn tượng đối với ông, nhưng tiếng leng keng của*

các đồng xu khiến ông chú ý. Kết quả của lần tiếp xúc đó là tôi đã tác động được để ông đặt hàng thay thế tất cả các máy móc cũ của mình".

Ngày xưa, các chàng trai thường quỳ xuống để cầu hôn. Không ai yêu cầu phải thế, nhưng các chàng làm vậy để tạo ra một không khí lãng mạn trước khi bày tỏ, khiến các cô gái cảm động và dễ đồng ý hơn.

Giáo dục trẻ em cũng cần đến phương pháp này. Ông Joe B. Fant ở Birmingham, Alabama, không thể bắt cậu con trai năm tuổi và cô con gái ba tuổi thu dọn đồ chơi chúng vứt bừa bãi trên sàn nhà, cho nên ông nghĩ ra trò chơi "tàu hỏa chở hàng". Bao nhiêu "than đá" (đồ chơi của chúng) đều được hai đứa trẻ gom lại hết, chất vào toa hàng. Rồi cậu anh lái tàu chở cô em đi loanh quanh khắp nhà. Bằng cách này, căn phòng được dọn sạch mà không phải dùng đến cách giảng giải dài dòng hay đe dọa trừng phạt. Mà giả sử ông có đe dọa cũng chưa chắc bắt bọn trẻ ngăn nắp như ý ông muốn.

Bà Mary Catherine Wolf ở Mishawaka, thuộc bang Indiana, đang gặp một số vấn đề khó khăn cần phải bàn với ông chủ. Nhưng cô thư ký luôn nói ông bận suốt tuần, lịch làm việc rất chặt chẽ. Cuối cùng bà nghĩ ra một cách, bèn viết cho ông một bức thư nghiêm chỉnh. Trong thư nói rằng bà hiểu ông bận như thế nào nhưng bà cần trình bày với ông một vấn đề rất quan trọng. Bà gởi kèm một mẫu thư viết sẵn đặt trong phong bì có ghi địa chỉ của mình. Bức thư được viết như sau:

"Thưa bà Wolf! Tôi có thể gặp bà vào lúc .... giờ sáng/chiều ngày .... Tôi chỉ có thể dành cho bà .... phút mà thôi."

Như vậy ông ấy hoặc cô thư ký chỉ cần điền vài thông tin giờ giấc vào đoạn để trống và gởi lại cho bà. Bà kể: *"Tôi bỏ bức thư vào hộp thư của ông chủ lúc 11 giờ sáng. Vào 2 giờ chiều tôi kiểm tra hòm thư. Ở đấy có cái phong bì chính tôi đề gửi cho tôi. Ông ấy hẹn dành cho tôi 10 phút vào chiều hôm đó. Tôi đã gặp ông, chúng tôi đã trò chuyện trên một tiếng đồng hồ và giải quyết được rất nhiều vấn đề của tôi. Nếu không nghĩ ra cách trình bày gây chú ý như vậy thì có lẽ tôi còn phải đợi rất lâu".*

James B. Boynton phải đệ trình một báo cáo dài về thị trường kem dưỡng da với những số liệu thống kê đầy đủ, chính xác và toàn diện về mức độ cạnh tranh. Nhưng lần đầu gặp ông chủ để báo cáo, anh lại để mình rơi vào cuộc thảo luận vô bổ về phương pháp khảo sát thị trường, rồi đi đến tranh cãi. Rút kinh nghiệm, lần sau anh đã thay đổi phương pháp:

"Tôi bước vào phòng làm việc của ông chủ lúc ông đang bận tiếp điện thoại. Trong khi chờ đợi, tôi mở một va-li và đặt ba mươi lọ kem dưỡng da các loại lên mặt bàn làm việc của ông. Trên mỗi lọ tôi đều dán một mảnh giấy ghi vắn tắt những kết quả khảo sát về nó.

Giải quyết việc trên điện thoại xong, ông cầm từng lọ lên đọc thông tin ghi trên đó. Ông hỏi thêm một vài câu thể hiện rõ sự quan tâm. Lúc đầu ông nói chỉ dành cho tôi mười phút để trình bày sự việc, nhưng mười phút đã trôi qua, rồi hai mươi phút, bốn mươi phút, cuối cùng chúng tôi nói chuyện hết một tiếng đồng hồ. Lần này tôi trình

bày cũng những sự kiện như tôi đã trình bày trước đây. Tuy nhiên tôi có sử dụng những biện pháp gây chú ý, phương pháp quảng cáo trực quan và nó đã tạo được kết quả to lớn".

**** Một món ăn được trình bày sinh động sẽ làm thực khách cảm nhận rõ cái tài của người đầu bếp. Một truyện ngắn được viết sinh động làm độc giả nhận ra khả năng sử dụng ngôn ngữ của nhà văn. Một ý kiến được mô tả sinh động làm người nghe cảm nhận trí tuệ tinh tế của người nói.***

NGUYÊN TẮC 20:

BIẾT TRÌNH BÀY VẤN ĐỀ MỘT CÁCH SINH ĐỘNG.



21

KHƠI GỢI TINH THẦN VƯỢT LÊN THỬ THÁCH

Một lần, người quản đốc phân xưởng của Charles Schwab không hoàn thành những chỉ tiêu đã đề ra. Ông hỏi người này: "Tại sao một người quản đốc có năng lực như anh lại không thể làm cho xưởng của mình đạt được chỉ tiêu?".

Người quản đốc trả lời: "Tôi thật sự không biết. Tôi đã cố làm đủ mọi cách, từ động viên, thúc giục, la mắng, thậm chí cả dọa đuổi việc mà họ chẳng thay đổi gì cả. Đơn giản là công nhân của tôi không có năng lực làm việc".

Cuộc nói chuyện này diễn ra vào cuối ngày, trước khi ca tối bắt đầu. Schwab đề nghị người quản đốc này đưa cho ông một viên phấn, rồi quay sang một công nhân gần nhất, ông hỏi: "Ca làm của anh hôm nay đã đổ được bao nhiêu mẻ nung?". *"6"*. Không nói gì hơn, Schwab lấy phấn vẽ một con số sáu thật to trên sàn và bước đi.

Ca làm việc buổi tối bắt đầu, mọi người đến đều thấy con số được ghi và hỏi ý nghĩa của nó.

Những người ở ca làm ngày trả lời rằng Schwab, sếp to nhất đã đến và hỏi họ về những mẻ nung họ đã hoàn thành và ông đã ghi thành tích đó lên sàn.

Sáng hôm sau khi Schwab bước vào xưởng, con số đã được ca làm buổi tối chỉnh lại thành số 7 rất to. Các công nhân ca làm buổi sáng nói với nhau rằng ca tối nghĩ là đã làm tốt hơn chúng ta. Vậy thì họ sẽ chứng tỏ cho ca tối biết khả năng của họ. Mọi người bắt tay vào làm với nhiệt huyết rất cao. Buổi tối, sau khi kết thúc ca làm, con số 7 đã được xóa và thay bằng con số 10. Mọi thứ đã hoàn toàn thay đổi.

Trong thời gian ngắn sau đó, xưởng sản xuất này trở thành nơi có hiệu quả và năng suất làm việc cao nhất nhà máy. Vậy bí quyết là gì?

Theo những gì Schwab chia sẻ: *"Cách tốt nhất để hoàn thành công việc là khơi gợi một sự thi đua lành mạnh trong công ty. Dĩ nhiên chúng ta không nhắc đến những mánh khóe, thủ thuật để kiếm thêm tiền mà chúng ta khuyến khích, tạo điều kiện cho những ham muốn,*

khát khao được thể hiện năng lực xuất sắc trỗi dậy trong lòng mọi người". Đó là sự khao khát được thể hiện mình! Đưa ra thách thức là một cách làm tuyệt vời để khuyến khích người khác thay đổi.

Không có thách thức, có lẽ Theodore Roosevelt không bao giờ trở thành Tổng thống Hoa kỳ. Khi ông từ Cuba quay về và được bầu làm Thống đốc bang New York, phe đối lập phát hiện ra ông không còn là công dân hợp pháp của bang. Lúc đó Roosevelt hoảng loạn và muốn rút khỏi danh sách đề cử. Thomas Collier Platt, sau này là Thượng nghị sĩ bang New York đã quay sang Roosevelt, thách thức ông bằng một giọng sang sảng: *"Phải chăng người hùng của San Juan Hill cũng chẳng khác gì một kẻ hèn nhát?"*. Thế là Roosevelt quyết tâm theo đuổi cuộc tranh cử và lịch sử đã được tạo nên khi ông trở thành Tổng thống Hoa Kỳ. Thử thách này không những đã làm thay đổi cuộc đời ông mà nó còn tạo ra ảnh hưởng vô cùng lớn đến tương lai của đất nước ông.

Câu *"Bất kỳ ai là con người đều có những nỗi lo sợ. Người can đảm là người biết vượt qua được sợ hãi và bước tới trước, đôi khi là cái chết đang chờ trước mặt, nhưng thường là họ chiến thắng"* là khẩu hiệu của những lính cận vệ của nhà vua thời Hy Lạp cổ. Còn thử thách nào hơn là cơ hội vươn lên và vượt qua những nỗi lo sợ đó.

Frederic Herzberg là một trong những nhà khoa học rất nổi tiếng về hành vi con người. Ông nghiên cứu thái độ trong công việc của hàng ngàn công nhân và các nhà quản trị cao cấp. Ông đã tìm ra những yếu tố động viên quan trọng nhất đối với

người đi làm - không phải là tiền bạc, môi trường làm việc tốt, hay phúc lợi; mà là bản thân công việc. Nếu công việc thú vị, tạo điều kiện để phát triển, thể hiện năng lực, nhân viên sẽ rất gắn bó và luôn có động lực hoàn thành công việc thật tốt.

Đây cũng là điều mà mọi người đều mong muốn: có cơ hội thử sức; cơ hội để bứt phá, thể hiện; cơ hội để chứng minh giá trị thực của mình, để phát triển và giành được thắng lợi.

NGUYÊN TẮC 21:

BIẾT KHƠI GỢI TINH THẦN VƯỢT LÊN THỬ THÁCH.

TÓM TẮT NHỮNG NGUYÊN TẮC NHẰM ĐẠT ĐƯỢC SỰ SẴN LÒNG HỢP TÁC CỦA NGƯỜI KHÁC

NGUYÊN TẮC 10

Cách giải quyết tranh cãi tốt nhất là đừng để nó xảy ra.

NGUYÊN TẮC 11

Tôn trọng ý kiến của người khác. Đừng bao giờ nói rằng: "Anh/Chị sai rồi!".

NGUYÊN TẮC 12

Nếu bạn sai, hãy nhanh chóng và thẳng thắn thừa nhận điều đó.

NGUYÊN TẮC 13

Luôn bắt đầu bằng một thái độ thân thiện.

NGUYÊN TẮC 14

Hỏi những câu khiến người khác đáp "vâng" tức thì.

NGUYÊN TẮC 15

Để người khác cảm thấy họ là người làm chủ cuộc nói chuyện.

NGUYÊN TẮC 16

Để người khác tin rằng chính họ mới là người đưa ra ý tưởng đầu tiên.

NGUYÊN TẮC 17

Thành thật nhìn nhận vấn đề theo quan điểm của người khác.

NGUYÊN TẮC 18

Đồng cảm với mong muốn của người khác.

NGUYÊN TẮC 19

Khơi gợi sự cao thượng nơi người khác.

NGUYÊN TẮC 20

Biết trình bày vấn đề một cách sinh động.

NGUYÊN TẮC 21

Biết khơi gợi tinh thần vượt lên thử thách.

Phần Bốn

Chuyển hóa người khác mà không gây ra sự chống đối hay oán giận



22

TRƯỚC KHI PHÊ BÌNH, HÃY KHEN NGỢI

Dưới thời Tổng thống Calvin Coolidge, một người bạn của tôi được làm khách mời của Nhà Trắng vào ngày cuối tuần. Khi sắp bước vào văn phòng Tổng thống, bạn tôi chợt nghe ngài nói với một cô thư ký: *"Chiếc áo của cô đẹp quá, cô quả là một cô gái rất duyên dáng"*. Lời khen bất ngờ này làm cô thư ký đỏ mặt, lúng túng. Coolidge nói tiếp: *"Tôi nói thật lòng đấy! Cô xứng đáng với lời khen đó. Tuy nhiên từ nay, xin cô cẩn thận hơn một chút về cách chấm câu trong các văn kiện và thư từ"*.

Cách thức của Tổng thống có vẻ hơi lộ liễu nhưng lại tuyệt vời về mặt tâm lý. Chắc chắn Tổng thống Calvin rất hiểu rằng lời

nói nhiều người muốn nghe nhất chính là lời khen, và khi một người đã được nghe lời khen rồi thì họ cũng sẽ dễ dàng nhận lời chê trách, góp ý hơn.

Dưới đây là một bức thư nổi tiếng của Tổng thống Abraham Lincoln viết cho Tướng Joseph Hooker ngày 26 tháng 4 năm 1863, thời kỳ đen tối nhất của cuộc nội chiến.

Trong suốt mười tám tháng, các viên tướng của Lincoln đã lãnh đạo quân Liên minh đi từ thất bại thảm hại này tới thất bại thảm hại khác. Dân chúng hoảng loạn, hàng ngàn binh sĩ đào ngũ. Ngay cả các thành viên đảng Cộng hòa trong Thượng viện cũng muốn Lincoln từ chức. Lincoln phải tuyệt vọng than rằng: *"Giờ đây chúng ta đang ở bên bờ của sự hủy diệt. Tôi cảm thấy ngay cả Chúa Trời cũng chống lại chúng ta. Tôi gần như không còn nhìn thấy một tia hy vọng nào"*.

Thế nhưng Lincoln viết cho người đã góp phần đẩy mình vào hoàn cảnh đen tối, tuyệt vọng đó bằng giọng điệu thật ôn hòa, tế nhị. Vậy mà có lẽ đó là bức thư gay gắt nhất mà Lincoln đã viết sau khi trở thành Tổng thống.

"Tôi đã bổ nhiệm ông là tổng chỉ huy đạo quân Potomac. Dĩ nhiên, quyết định này dựa trên những cơ sở chính đáng. Tuy nhiên, ông cũng nên biết rằng có một vài việc gần đây tôi không hoàn toàn hài lòng về ông.

Tôi tin rằng ông là một quân nhân dũng cảm và tài năng, những phẩm chất mà tôi rất quý trọng. Tôi cũng tin rằng ông không pha lẫn chính trị vào đời binh nghiệp, như thế thì thật là quý. Ông

tự tin vào chính mình, một phẩm chất quan trọng, nếu không nói là chính yếu.

Ông là người có tham vọng, đấy là một điều rất tốt trong một chừng mực nào đó. Nhưng tôi nghĩ rằng, trong thời gian Tướng Burnside cầm quân, chính tham vọng của ông đã cản phá công việc của ông ấy, gây thiệt hại to lớn cho đất nước và cho người đồng đội đáng quý nhất.

Gần đây, tôi có nghe lời phát biểu của ông rằng cả quân đội và chính phủ đều cần một nhà độc tài. Dĩ nhiên, không phải vì điều này mà chính vì bất chấp điều này, tôi mới trao quyền chỉ huy cho ông.

Chỉ những viên tướng nào giành được thắng lợi mới có thể trở thành nhà độc tài. Lúc này, thắng lợi quân sự mới là điều cấp bách, còn chuyện độc tài tôi sẽ bàn sau.

Chính phủ sẽ ủng hộ ông hết khả năng của mình, cũng như trước nay đối với mọi tướng lĩnh. Nhưng tôi e rằng thái độ phê phán chỉ huy và làm suy giảm lòng tin vào lãnh đạo mà ông đang gieo rắc trong quân đội sẽ chống lại chính bản thân ông. Tôi sẽ giúp ông trong một chừng mực nào đó để dẹp tan điều này.

Dù là ông hay ngay cả Napoleon tái thế chăng nữa cũng khó mà chấn chỉnh một đạo quân bị tiêm nhiễm thái độ đó. Ông cần cảnh giác với sự liều lĩnh của mình nhưng phải đem hết nghị lực và nhiệt huyết để tiến lên, mang thắng lợi về cho đất nước."

Trong kinh doanh, nguyên tắc này được ứng dụng như thế nào? Trường hợp của W. P. Gaw thuộc Công ty Wark ở Philadelphia cho chúng ta thấy cách ứng dụng rất cụ thể.

Công ty Wark đã ký hợp đồng xây dựng một tòa nhà văn phòng lớn ở Philadelphia. Mọi việc đang trôi chảy, công trình gần như đã hoàn tất thì đột nhiên người thầu phần trang trí bằng đồng thau thông báo không thể đưa sản phẩm đến đúng thời hạn. Như vậy, hợp đồng có thể sẽ bị trễ hạn và dĩ nhiên là tổn thất sẽ rất lớn nếu tòa nhà không sớm đưa vào hoạt động.

Lời qua tiếng lại rất gay gắt, căng thẳng trong những cuộc trao đổi điện thoại đường dài hoàn toàn vô ích! Thế là ông Gaw được phái đến New York để thu phục "con sư tử đồng" đó.

Vừa chào chủ hãng đồng xong, ông Gaw vui vẻ hỏi: *"Ông có biết rằng cả Brooklyn này không ai trùng tên với ông không?"*. Ông chủ hãng ngạc nhiên: *"Ồ, không, tôi không biết điều đó"*. Ông Gaw tiếp tục: *"Khi dò tìm địa chỉ của ông trong quyển niên giám điện thoại Brooklyn, tôi thấy ông là người duy nhất có tên như vậy"*. Ông chủ công ty đồng vừa nói vừa lật quyển niên giám điện thoại một cách thú vị: *"Vậy mà tôi không biết chứ"*. Tiếp đó, giọng ông đầy vẻ tự hào: *"Đúng thế, tên tôi đặc biệt thật. Gia đình tôi gốc Hà Lan, sang định cư ở New York cách đây gần hai trăm năm"*. Ông tiếp tục trò chuyện về gia đình và tổ tiên mình trong vài phút. Khi ông dứt đề tài đó, Gaw chuyển sang khen ngợi công ty: *"Hiếm khi tôi được thấy một xưởng đồng to lớn và khang trang thế này"*. Ông chủ hãng thoáng hãnh diện: *"Tôi đã dành cả cuộc đời để dựng lên cơ nghiệp này, tôi cũng rất tự hào về nó. Ông có muốn đi xem một vòng không?"*.

Trong lúc đi tham quan, Gaw khen ngợi hệ thống sản xuất của ông ta và chú ý đến một vài chiếc máy khác thường. Ông

chủ hãng cho biết chính mình đã sáng chế ra các máy này rồi dành nhiều thời gian để giảng giải về cách vận hành của cả hệ thống. Sau đó ông ta mời Gaw ăn trưa. Sau bữa ăn trưa, ông chủ hãng nói: *"Bây giờ, ta bàn công việc. Dĩ nhiên, tôi biết tại sao ông đến đây. Nhưng tôi không ngờ rằng cuộc gặp mặt của chúng ta lại thú vị đến thế. Ông có thể yên tâm quay về Philadelphia. Tôi hứa sẽ giao hàng đúng hẹn dù cho phải hoãn các đơn đặt hàng khác".*

Thế là vật liệu đã đến đúng hẹn và tòa nhà được hoàn thành đúng thời hạn hợp đồng. Nếu ông Gaw cũng gây gổ, tranh cãi như thói thường thì sao? Chắc chắn rằng ông ta chẳng bao giờ đạt được mục đích chính đáng của mình.

Dorothy Wrublewski, giám đốc chi nhánh Liên minh tín dụng Fort Monmouth, New Jersey, kể lại cách bà đã giúp một nhân viên cải thiện khả năng làm việc như thế nào:

"Gần đây chúng tôi tuyển vào một nhân viên thu ngân được huấn luyện nghiệp vụ chính quy. Cô xử lý công việc chính xác, nhanh chóng và tiếp xúc với khách hàng bằng cung cách không thể chê vào đâu được. Nhưng vấn đề lại phát sinh vào cuối ngày, lúc kết toán sổ sách.

Trưởng phòng kế toán đến gặp tôi và nhất quyết đề nghị sa thải cô. Cô kết sổ quá chậm khiến mọi người phải ở lại sau giờ làm việc mặc dù anh ta đã nhiều lần chỉ cách cho cô làm tốt hơn. Hôm sau, tôi đến quan sát cách cô làm việc và chẳng cần nhiều thời gian đã có thể phát hiện lý do cô gặp khó khăn trong việc này. Sau giờ đóng cửa, tôi đến trò chuyện với cô. Tôi khen ngợi về sự thân thiện và cởi mở của cô với khách hàng, khen cô làm việc chính xác và nhanh chóng. Sau

đó, tôi gợi ý cùng cô xem lại cách thức cô kết sổ tiền mặt hàng ngày. Một khi hiểu mình được tin tưởng, cô dễ dàng theo gợi ý của tôi và chẳng bao lâu cô đã thành thạo công việc này".

Khen ngợi trước khi góp ý cũng giống như nha sĩ bắt đầu công việc bằng thuốc tê. Nó sẽ giúp bệnh nhân khỏi đau đớn khi bị nhổ răng. Những người lãnh đạo và quản lý cần ghi nhớ điều này.

**** Khát vọng sâu xa của mỗi con người là được khen ngợi, được tôn trọng và được quan tâm.***

**** Không gì ít tốn kém bằng lời khen, lời cám ơn và lời xin lỗi.***

- Montluc

NGUYÊN TẮC 22:

BẮT ĐẦU CÂU CHUYỆN BẰNG LỜI KHEN NGỢI CHÂN THÀNH.

23

PHÊ BÌNH MỘT CÁCH GIÁN TIẾP

Một hôm Charles Schwab đi thăm một trong những nhà máy của ông vào giờ nghỉ trưa và bắt gặp vài công nhân đang hút thuốc ngay dưới tấm biển "Cấm hút thuốc". Ông bước đến trao cho mỗi người một điếu xì gà: *"Các cậu này, nếu như các cậu hút ở bên ngoài, tôi hoàn toàn tán thành việc hút thuốc"*. Những công nhân này biết mình bị bắt quả tang đang vi phạm nội quy nhưng họ vẫn thán phục cách ông nhắc nhở nhẹ nhàng khéo léo và vẫn giữ thể diện cho họ. Ai lại không quý trọng một con người như thế?

John Wanamaker cũng sử dụng cách này. Ông thường đi một vòng quanh cửa hàng lớn của mình ở Philadelphia mỗi ngày. Có lần ông nhìn thấy một người khách đang đứng đợi ở một quầy thanh toán trong khi các nhân viên bán hàng thì cứ đứng cười nói với nhau ở một góc xa xa. Wanamaker lẳng lặng ra phía sau quầy và phục vụ cho người khách nọ. Sau đó, ông trao món hàng của khách cho những người bán hàng để gói lại mà không quở trách một lời nào, rồi tiếp tục đi kiểm tra.

Các quan chức nhiều khi bị phê phán vì lý do khó tiếp cận. Vấn đề là do các thuộc cấp của họ không muốn sếp của mình bị quá nhiều khách khứa quấy rầy. Carl Langford, Thị trưởng Orlando, bang Florida, thường la rầy các nhân viên về việc họ không cho phép người lạ đến gặp ông. Ông chủ trương thực hiện "chính sách mở cửa" nhưng những thường dân muốn vào đều bị thư ký và người quản lý của ông chặn lại. Cuối cùng, ông thị trưởng tìm được một giải pháp. Ông dẹp cái cửa lớn khỏi văn phòng của mình! Nhân viên dưới quyền ông nhận ngay được thông điệp. Ông thị trưởng đã có được một chính sách quản lý thực sự "mở cửa" từ ngày đó trở đi.

Nhiều người thường bắt đầu bằng một lời khen chân thành, tiếp sau đó là từ "nhưng" và kết thúc bằng một nhận xét phê phán. Chẳng hạn, trong khi tìm cách thay đổi thái độ lơ đễnh trong học tập của con bạn, bạn có thể nói: *"Cha mẹ thực sự tự hào về con, Johnnie ạ, bởi vì con được xếp hạng cao hơn trong học kỳ này.* ***Nhưng*** *nếu con chăm chỉ hơn nữa với môn đại số, các kết quả sẽ còn khá hơn nữa"*. Trong trường hợp này, Johnnie có thể

cảm thấy được khuyến khích cho đến khi cậu ta nghe từ "nhưng". Lúc đó cậu ta có thể nghi ngờ về sự thành thực của lời khen ban đầu. Đối với cậu, lời khen xem ra chỉ là một sự chuẩn bị khôn khéo để đi tới một nhận xét phê phán. Thế là bạn đã đánh mất sự tin cậy của cậu và sẽ không đạt được mục đích.

Bạn có thể khắc phục dễ dàng điều này bằng cách thay đổi từ "nhưng" thành từ "và". Lời nhắc nhở ấy sẽ như thế này: *"Cha mẹ thực sự tự hào về con, Johnnie ạ, vì trong học kỳ này con được xếp hạng cao hơn. **Và** nếu con cứ tiếp tục cố gắng chăm chỉ như vậy thì điểm đại số của con cũng có thể được nâng cao cùng với các môn khác vào học kỳ tới".*

Johnnie sẽ chấp nhận lời khen đó bởi vì nó không kéo theo một nhắc nhở thất bại. Việc người khác gián tiếp chú ý tới những thiếu sót của mình sẽ làm cho những người nhạy cảm rất cảm kích, trong khi họ có thể cảm thấy rất khó chịu trước bất kỳ lời phê phán trực tiếp nào.

Marge Jacob ở Woonsocket, đảo Rhode, kể lại cho lớp học của tôi cách bà thuyết phục những công nhân xây dựng dọn dẹp sạch sẽ sân vườn của bà mỗi ngày khi họ thi công mở rộng ngôi nhà bà như sau:

Mấy ngày đầu, khi đi làm về, bà Jacob thấy sân nhà đầy những mẩu gỗ rơi vãi khắp nơi. Vì không muốn làm phật ý những người thợ xây giỏi việc nên bà cùng các con nhặt nhạnh mọi thứ chất gọn gàng vào một góc sau khi thợ đã ra về. Sáng hôm sau, bà gọi riêng người quản đốc và bảo: *"Tôi rất vui khi*

ông giữ gìn cái bồn hoa xinh tươi, sạch sẽ phía trước và không làm cho những người láng giềng khó chịu". Từ đó trở đi, dù ngôi nhà vẫn đang được sửa chữa, bà và các con không cần phải dọn dẹp mà sân vườn nhà họ vẫn luôn gọn gàng.

Ngày 8 tháng 3 năm 1887, nhà hùng biện Henry Ward Beecher qua đời. Chủ nhật sau đó, người ta mời Lyman Abbott đọc điếu văn. Ông viết đi viết lại, trau chuốt từng câu chữ. Sau đó, ông đọc nó cho bà vợ nghe. Ý tứ của bài điếu văn thực ra cũng nghèo nàn như hầu hết các bài điếu văn bình thường khác. Nếu ứng xử theo kiểu thông thường, hẳn là bà vợ sẽ nói: *"Ông Lyman, ông viết thế này thì kinh khủng quá. Không được đâu. Bài điếu văn này sẽ khiến người ta ngủ gục mất. Nó cứ như là một quyển bách khoa toàn thư. Lẽ ra, ông phải biết rõ hơn sau từng ấy năm giảng dạy. Tại sao ông không nói một cách tự nhiên như một người bình thường? Tôi dám chắc là ông sẽ mất hết danh tiếng nếu như ông đọc bài này"*. Tuy nhiên, bà đã không nói những lời lẽ khiếm nhã như thế mà chỉ nhận xét rằng bài này sẽ là một bài báo tuyệt vời cho tờ *"Tạp chí Bắc Mỹ"*. Nói cách khác, bà khen nó và đồng thời gợi ý tế nhị rằng nó không hợp khi làm một bài điếu văn. Lyman hiểu ngay vấn đề, xé bài viết ông đã chuẩn bị cẩn thận và tự nói lời tưởng niệm mà không dùng đến một bản viết nào. Bài điếu văn hôm ấy đã làm bao người rơi lệ và được đánh giá là bài điếu văn hay nhất của ông.

** Con người vốn có bản chất kiêu hãnh tự nhiên. Việc nói thẳng ra rằng người nào đó sai lầm chính là một sai lầm lớn nhất.*

NGUYÊN TẮC 23:

GÓP Ý SAI LẦM CỦA NGƯỜI KHÁC MỘT CÁCH GIÁN TIẾP.



24

NHÌN NHẬN SAI LẦM CỦA BẢN THÂN TRƯỚC KHI PHÊ BÌNH NGƯỜI KHÁC

Cô cháu gái Josephine Carnegie của tôi đến New York làm thư ký cho tôi. Cháu mười chín tuổi, đã tốt nghiệp trung học ba năm trước nhưng kinh nghiệm làm việc không nhiều. Nhưng về sau cháu đã trở thành một trong những thư ký tài giỏi nhất bờ tây kênh Suez. Tất nhiên lúc đầu cháu không được như thế... Ban đầu cháu phạm rất nhiều lỗi, làm tôi thường xuyên phải phê bình cháu. Nhưng, mỗi khi chuẩn bị làm điều ấy, tôi

tự nhủ: *"Hượm đã Dale Carnegie, hãy xem xét vấn đề lại cho thật kỹ. Tuổi của anh lớn gấp đôi Josephine. Anh lại có kinh nghiệm kinh doanh gấp vạn lần cô bé. Làm sao anh có thể đòi hỏi cháu có được quan điểm của anh, óc phán đoán của anh, sáng kiến của anh…? Hãy nghĩ lại lúc anh mười chín tuổi xem anh như thế nào? Anh có nhớ những lỗi lầm và những việc ngu xuẩn mà anh đã phạm phải không? Anh có nhớ thời gian anh làm sai điều này điều khác không?"*. Sau khi suy nghĩ kỹ một cách trung thực và khách quan, tôi kết luận rằng trình độ trung bình lúc mười chín tuổi của Josephine cao hơn của tôi và tôi phải thú nhận rằng mình đã không chú ý khen ngợi Josephine nhiều như mức cần phải có. Cho nên sau đó, khi muốn nhắc nhở Josephine chú ý tới một sai lầm, tôi thường bắt đầu bằng cách này: *"Theo chú thì cháu vừa mới phạm một sai lầm nhỏ, Josephine ạ, nhưng cháu đừng buồn nhiều vì nó cũng không tệ hơn nhiều sai lầm mà chú đã từng phạm đâu. Không ai sinh ra đã có sẵn khả năng phán đoán đúng. Nó chỉ đến cùng kinh nghiệm sống. Thực ra, cháu còn giỏi hơn chú hồi chú bằng tuổi cháu. Chú đã từng làm nhiều chuyện sai trái, ngốc nghếch nên không hề muốn phê phán cháu hay bất kỳ ai. Nhưng cháu có nghĩ rằng, nếu cháu làm như thế này… thì sẽ khôn ngoan hơn không?"*.

Nếu người phê phán khiêm tốn thừa nhận rằng chính họ cũng từng phạm lỗi như thế, thì có khó khăn gì khi ta nghe về những lỗi lầm của ta? Khi ta dám thừa nhận sai lầm đó là lúc ta đã ghi điểm và điều đó chứng tỏ ta đã khôn ngoan hơn trước.

E. G. Dillistone, một kỹ sư ở Brandon, Manitoba, Canada, đang gặp vấn đề với người thư ký mới của mình. Mỗi thư từ,

văn kiện chuyển đến bàn viết để ông ký tên đều đầy lỗi chính tả, mỗi trang có ít nhất hai hay ba lỗi. Dillistone kể lại cách ông xử lý việc này:

"Cũng như nhiều kỹ sư, tôi không được khen về tiếng Anh hay chính tả. Tôi có một quyển sổ tay ghi những chữ mà tôi hay viết sai. Từ việc này, tôi đã nghĩ ra cách nhắc nhở cô thư ký. Khi bức thư kế tiếp đến và tôi phát hiện có những lỗi chính tả, tôi ngồi xuống cạnh người thư ký đang đánh máy và nói: "Hình như từ này viết không đúng. Tôi cũng từng khổ sở ghê lắm với nó. Vì vậy lúc nào tôi cũng thủ sẵn một quyển sổ chính tả để cứu nguy đây!". Nói xong, tôi giở sổ: "A! Đây rồi! Chữ ấy ở đây. Bây giờ phải chú ý viết đúng chính tả thôi, vì người ta sẽ xét đoán tôi qua những bức thư tôi viết. Những lỗi chính tả sẽ khiến họ nghĩ chúng ta kém về chuyên môn đấy".

Tôi không biết cô thư ký có chép lại quyển sổ của tôi hay không. Thế nhưng từ cuộc trao đổi này, số lượng lỗi chính tả của cô đã giảm đi đáng kể."

Việc nhìn nhận sai lầm của chính mình – ngay cả khi chưa kịp sửa chữa – có thể giúp ta thuyết phục người khác thay đổi hành vi của họ. Điều này được minh họa bằng câu chuyện của Clarence Zerhusen ở Timonium, Maryland, khi ông phát hiện đứa con trai 15 tuổi của mình hút thuốc lá. Zerhusen kể với chúng tôi:

"Dĩ nhiên tôi không muốn Davis hút thuốc nhưng mẹ nó và tôi đều hút. Chúng tôi đã nêu gương xấu cho con. Tôi kể cho Davis nghe việc tôi đã bắt đầu hút thuốc vào tuổi của nó như thế nào và chất

nicotine đã làm chủ tôi đến nỗi giờ đây gần như tôi không có cách nào chấm dứt việc hút thuốc. Tôi nhắc nhở nó rằng thuốc lá mang đến cho tôi bệnh ho quá đỗi phiền phức. Tôi không khuyên nó chấm dứt, cũng chẳng đe dọa hay cảnh cáo nó về những nguy hiểm của thuốc lá. Tất cả những gì tôi làm là kể cho nó nghe việc tôi đã nghiện thuốc lá như thế nào và tác hại của thuốc lá ra sao đối với tôi. Cháu nó suy nghĩ một lát rồi quyết định sẽ không hút thuốc trước khi tốt nghiệp trung học. Nhiều năm trôi qua, Davis chưa bao giờ hút thuốc lại và không hề có ý định đó một lần nữa. Kết quả của cuộc nói chuyện này là chính tôi cũng quyết định chấm dứt việc hút thuốc và với sự giúp đỡ của gia đình, tôi đã thành công."

**** Tin tưởng rằng mình có lý và chỉ duy nhất mình là người có lý là biểu hiện của một tầm nhìn hẹp và cố chấp.***

**** Một trong những việc khó nhất trên đời là thừa nhận mình sai. Tuy nhiên, không có giải pháp nào hiệu quả hơn là thẳng thắn thừa nhận rằng mình đã sai.***

**** Nếu bạn không thể ngẩng cao đầu và thừa nhận lỗi lầm của mình thì lỗi lầm ấy sẽ khống chế bạn. Việc tự nhận lỗi lầm không chỉ làm cho người khác tôn trọng bạn hơn mà còn phát triển sự tự trọng của bản thân mình.***

- Dale Carnegie

NGUYÊN TẮC 24:

HÃY XÉT MÌNH TRƯỚC KHI PHÊ BÌNH NGƯỜI KHÁC.



25

GỢI Ý THAY VÌ RA LỆNH

Tôi từng có dịp ăn trưa với cô Ida Tarbell, một tác giả chuyên viết tiểu sử những nhân vật nổi tiếng ở Mỹ. Nhân thảo luận về chủ đề làm cách nào để đối xử tốt với mọi người, cô kể chuyện về Owen D. Young, nhân vật trong cuốn tiểu sử cô đang viết. Một nhân viên của Young kể với Ida rằng suốt ba năm làm việc cùng ông Young, chưa bao giờ anh nghe ông ra mệnh lệnh trực tiếp cho bất kỳ ai mà chỉ đưa ra những gợi ý. Chẳng hạn, Owen D. Young không bao giờ nói *"Hãy làm việc này"* hay *"Đừng làm điều kia"*. Nhưng ông thường dùng những câu như: *"Có lẽ anh sẽ muốn xem xét lại vấn đề này"* hay *"Anh thấy làm thế có được*

không?". Ông thường hỏi người thư ký sau khi đọc xong một bức thư đánh máy: *"Cô nghĩ như thế nào?"* hay *"Có lẽ chúng ta viết theo cách này sẽ tốt hơn"*. Bao giờ ông cũng dành cho người khác cơ hội để nâng cao khả năng làm việc và tự rút kinh nghiệm qua những sai lầm của mình. Cách nói như thế khiến nhân viên cảm thấy mình được quan tâm, tôn trọng, từ đó sẽ dẫn tới việc dễ dàng nhận lỗi và tích cực hợp tác.

Dù có mục đích đúng nhưng một mệnh lệnh gay gắt có thể gây ra sự căm tức kéo dài. Dan Santarelli, một giáo viên tại một trường dạy nghề ở Wyoming, Pennsylvania, kể rằng có lần một học viên đã đậu xe chặn kín lối đi vào phòng học của trường. Một giáo viên đã xông vào lớp đó và giận dữ hỏi: *"Chiếc xe của ai đang chặn lối đi?"*. Khi chủ chiếc xe hơi đó đáp lại thì người giáo viên này quát lên: *"Hãy mang nó biến đi, nếu không tôi sẽ cho móc xích lôi nó ra bãi rác ngay lập tức!"*. Dĩ nhiên là học viên kia biết mình sai bởi vì không được phép đậu xe ở đấy. Nhưng từ ngày đó trở đi, không những học viên kia bất bình với hành động của giáo viên ấy, mà tất cả học viên trong lớp cũng đều cảm thấy bất bình và không còn muốn hợp tác nữa. Nếu như giáo viên ấy hỏi một cách thân mật: *"Xe của ai ở lối đi thế?"* rồi gợi ý rằng nếu chiếc xe này đậu ở nơi khác thì xe cộ ở trường có thể ra vào dễ dàng hơn... tất nhiên học viên đó sẽ vui lòng chuyển chiếc xe đi, còn ông ta cũng như cả lớp đều không phải bị khó chịu và bất bình. Người giáo viên ấy không hiểu lời nói nhẹ nhàng có sức mạnh gấp nghìn lần so với mệnh lệnh quát tháo.

Ra lệnh bằng cách đặt câu hỏi là tạo điều kiện cho người nhận lệnh được cùng đưa ra quyết định. Và một khi họ tham gia ra quyết định, họ sẽ chủ động thực hiện quyết định ấy một cách sáng tạo và tích cực nhất.

Ian Macdonald ở Johannesburg, Nam Phi, giám đốc một nhà máy nhỏ chuyên sản xuất phụ tùng cơ khí, có cơ hội nhận một đơn đặt hàng rất lớn. Tuy nhiên, ông ngần ngại chưa dám nhận vì lo không đủ khả năng hoàn thành đúng thời hạn hợp đồng. Thế là ông tập hợp tất cả công nhân lại, giải thích rõ ràng về tình hình hiện tại cho họ biết và thành thật nhìn nhận rằng đơn đặt hàng này quan trọng như thế nào đối với công ty cũng như đối với họ. Sau đó, ông đưa ra những câu hỏi:

- Chúng ta cần làm gì để giải quyết đơn đặt hàng này?

- Ai có sáng kiến gì gia tăng năng suất để có thể thực hiện hợp đồng này?

- Có cách nào để tận dụng giờ làm việc và phân công lao động hợp lý, hiệu quả hơn không?

Các nhân viên tích cực đưa ra nhiều ý kiến và thể hiện quyết tâm nhận lấy đơn đặt hàng. Như vậy là chính họ đã quyết định nhận hợp đồng, chính họ đã quyết định nên làm thế nào và họ đã hoàn thành được hợp đồng đó. Giả sử, Ian làm ngược lại, chỉ đùng đùng ra lệnh cho các công nhân làm ngày làm đêm theo ý chí chủ quan của mình mà bất chấp phản ứng của công nhân thì có lẽ ông sẽ chẳng bao giờ đạt được điều mình mong muốn.

** Cố gắng đừng làm người khác bị tổn thương, dù là chỉ là một câu nói đùa.*

- Publilius Syrus

NGUYÊN TẮC 25:

GỢI Ý, THAY VÌ RA LỆNH.

26

GIỮ THỂ DIỆN CHO NGƯỜI KHÁC

Cách đây nhiều năm, Công ty General Electric vướng phải một vấn đề tế nhị là bãi nhiệm chức lãnh đạo ngành của Charles Steinmetz. Steinmetz là một người tài năng bậc nhất của công ty trong lĩnh vực điện nhưng lại kém cỏi trong vai trò lãnh đạo. Công ty ở vào hoàn cảnh tiến thoái lưỡng nan, họ không muốn giữ ông ở vai trò lãnh đạo nhưng không muốn làm mất lòng ông. Steinmetz hết sức cần thiết đối với công ty và lại là người rất nhạy cảm. Cuối cùng, người ta nghĩ ra một danh hiệu mới cho ông: Kỹ sư cố vấn của công ty. Đó là danh hiệu mới cho công việc cũ. Sau đó, công ty để một người khác giữ vị trí lãnh đạo. Steinmetz rất hài lòng.

Các lãnh đạo của công ty đã đối xử khéo léo với "ngôi sao" rất nhạy cảm này. Họ đã thực hiện một cuộc chuyển giao quyền lực mà không gây ầm ĩ bằng cách giữ thể diện cho Steinmetz.

Giữ thể diện cho người khác là một điều hết sức quan trọng. Thế mà ít khi chúng ta để tâm tới. Chúng ta cứ tùy tiện quát nạt, phê phán, chỉ trích, đe dọa kẻ khác trước đám đông mà không hề kể gì đến lòng tự trọng mà ai cũng có. Thậm chí nhiều khi chúng ta còn cố tình xúc phạm người khác, cố bới móc ra lỗi lầm của ai đó. Chỉ cần suy nghĩ vài phút, với vài lời nói ân cần, thông cảm là chúng ta đã tránh được việc làm tổn thương người khác và cũng là tránh làm thương tổn chính nhân cách của mình. Song, đáng tiếc thay đa số chúng ta lại thích quát nạt hơn là bày tỏ sự tôn trọng người khác.

Trong một buổi huấn luyện của chúng tôi, hai học viên tranh luận về những hệ quả tiêu cực của việc tìm khuyết điểm so với những kết quả tích cực từ việc giữ thể diện cho người khác. Fred Clark ở Harrisburg, Pennsylvania, kể về một biến cố xảy ra tại công ty ông:

"Trong buổi họp, vị phó chủ tịch đã đặt một câu hỏi trực diện cho một quản đốc sản xuất. Cách nói của ông ấy đầy tính gây hấn và cốt ý chỉ ra sai lầm của người quản đốc. Không muốn bị mất mặt trước các đồng nghiệp, viên quản đốc đã lảng tránh câu trả lời. Điều này đã khiến cho ông phó chủ tịch mất bình tĩnh, to tiếng với người quản đốc và bảo rằng anh ta nói dối. Mọi quan hệ công việc tốt đẹp từng có trước cuộc va chạm này đều bị đổ vỡ trong vài giây phút ngắn

ngủi đó. Từ ngày ấy trở đi, người quản đốc vốn giỏi giang đó đã trở nên vô dụng với công ty chúng tôi. Vài tháng sau, anh rời khỏi công ty và sang đầu quân cho một công ty đối thủ. Ở đấy, anh trở thành một nhân viên xuất sắc".

Anna Mazzone, một học viên khác, cũng kể lại một biến cố tương tự nhưng cách xử lý hoàn toàn khác nên dẫn đến kết quả ngược lại. Bà Mazzone, hiện là một chuyên gia tiếp thị của một công ty thực phẩm đóng hộp, lúc mới vào nghề được giao công việc chuyên môn đầu tiên là triển khai kế hoạch kiểm tra và tiếp thị một sản phẩm mới. Nhưng bà đã phạm một sai lầm nghiêm trọng và toàn bộ thí nghiệm phải làm lại trong khi đã tới buổi họp báo cáo, đến nỗi không kịp trình bày sự việc với sếp mình. *"Khi tôi được gọi đến để đọc báo cáo, tôi sợ điếng người. Tôi đã làm tất cả những gì có thể. Nhưng tôi quyết sẽ không khóc và quyết không để những người kia nói rằng phụ nữ không thích hợp làm công tác quản lý bởi vì quá nhạy cảm. Tôi báo cáo ngắn gọn và khẳng định rằng do có sơ suất nên tôi sẽ nghiên cứu lại toàn bộ dự án này trước cuộc họp tới. Tôi ngồi xuống, chờ đợi ông sếp của tôi nổi trận lôi đình. Thật không ngờ, ông ấy lại cảm ơn tôi về công việc khó khăn mà tôi đảm nhiệm. Ông cam đoan trước mặt các đồng nghiệp của tôi rằng ông tín nhiệm tôi và biết tôi đã làm hết sức mình. Ông còn nói rằng tôi thất bại là do thiếu kinh nghiệm chứ không phải thiếu khả năng. Hôm ấy, tôi rời khỏi cuộc họp với lòng quyết tâm cao độ và tự hứa rằng sẽ không bao giờ để sếp của tôi phải thất vọng về mình thêm một lần nữa."*

Ông sếp của Anna đã không chỉ trích bà khi bà làm sai mà vượt lên trên sự phán xét để cư xử rộng lượng, vị tha. Và Anna

hoàn toàn cảm nhận được điều ấy nên sẽ nỗ lực hết sức mình để làm thật tốt trong những lần sau cho xứng đáng với niềm tin cậy và thể diện mà sếp của mình đã giữ gìn và trao tặng bà.

**** Tôi không có quyền làm giảm giá trị một người trong chính mắt người ấy. Điều quan trọng không phải là tôi nghĩ gì về anh ta mà là anh ta nghĩ gì về chính mình. Làm thương tổn phẩm giá con người là một tội ác.***

- Antoine de Saint Exupery

NGUYÊN TẮC 26:

BIẾT GIỮ THỂ DIỆN CHO NGƯỜI KHÁC.

27

KHUYẾN KHÍCH NGƯỜI KHÁC

Pete Barlow là một người bạn cũ của tôi. Anh kiếm sống bằng nghề trình diễn xiếc thú và tạp kỹ. Tôi thích xem Pete huấn luyện những cô cậu diễn viên bốn chân ngộ nghĩnh. Tôi để ý thấy rằng mỗi khi một con chó đạt được một tiến bộ, dù nhỏ, Pete luôn vỗ về khen ngợi và thưởng cho nó một miếng gì đó.

Điều này không có gì mới. Những người huấn luyện thú để làm xiếc từ bao thế kỷ nay đều làm thế. Nhưng tôi ngạc nhiên vì sao bao lâu nay chúng ta lại không sử dụng cách đơn giản và hiệu quả này để khuyến khích một con người? Tại sao chúng ta

không dùng lời khen thay cho sự quở trách? Một tiến bộ dù rất nhỏ nhưng nếu được khuyến khích, từng chút một, từng chút một, nó sẽ lớn dần và đến lúc hóa ra một thành tựu to lớn.

Lời khen như tia nắng mặt trời, nó cần thiết cho muôn loài, trong đó có con người phát triển. Vậy mà hầu hết chúng ta luôn sẵn sàng sử dụng những làn gió lạnh như cắt để phê phán và thường ngần ngại khi tặng người thân của mình những tia nắng ấm áp từ những lời khen tặng. Ngẫm nghĩ kỹ, chúng ta sẽ thấy có những lời khen đã làm thay đổi hẳn cuộc đời của một ai đó.

Cách đây nhiều năm, có một cậu bé mười tuổi làm việc trong một xưởng máy ở Naples. Cậu khao khát trở thành một ca sĩ nhưng ông thầy dạy hát đầu tiên của cậu đã dội một gáo nước lạnh vào niềm khao khát này. Ông nói: *"Cậu không bao giờ có thể hát được đâu. Cậu chẳng có chất giọng gì hết. Giọng hát của cậu nghe cứ như là tiếng ếch ộp hay ễnh ương kêu"*. Thế nhưng, may mắn thay cho cậu bé khi trong đời cậu còn có một người mẹ. Người mẹ thương yêu của cậu tuy chỉ là một người đàn bà nhà quê nghèo khó nhưng luôn cổ động, khích lệ cậu. Bà luôn âu yếm bảo rằng bà tin cậu có thể hát được và hát hay. Người mẹ ấy sẵn sàng đi chân đất để tiết kiệm tiền cho cậu đi học nhạc. Sự khích lệ của người mẹ không được học hành cao nhưng tràn đầy lòng hy sinh, tình thương và niềm tin tưởng vào con đã làm thay đổi cuộc đời cậu bé. Cậu tên là Enrico Caruso. Sau này, cậu trở thành ca sĩ hát nhạc kịch vĩ đại và nổi tiếng nhất của thời đại.

Chẳng phải tốn nhiều công sức mới làm cho người khác hạnh phúc hoặc thành công. Nếu bạn biết cách thì chỉ cần một lời động viên khích lệ, một lời khen đúng lúc cũng có thể tạo nên một nguồn động viên lớn lao cho người khác. Có thể, chúng ta sẽ làm được những điều vĩ đại mà chính chúng ta cũng không ngờ đến.

Vào đầu thế kỷ mười chín, một chàng thanh niên ở Luân Đôn có ước mơ cháy bỏng là trở thành nhà văn. Nhưng xem ra, mọi việc đều chống lại niềm khao khát này của cậu. Chưa học đến lớp năm, cha cậu vào tù vì không trả được nợ, nhiều lần cậu nếm trải sâu sắc nỗi khổ nhục của sự đói khát. Cuối cùng, cậu tìm được công việc dán nhãn các chai xi đánh giày trong một cửa hàng tồi tàn. Đêm đêm, cậu ngủ trong một cái kho cùng với hai cậu bé khác. Cậu thiếu tự tin vào khả năng viết lách của mình đến nỗi chỉ dám sáng tác trong cảnh lặng lẽ của đêm đen để không ai biết mà cười cậu. Hết sáng tác này đến sáng tác khác bị các tòa báo và nhà xuất bản từ chối. Tưởng chừng cậu đã tuyệt vọng và phải từ giã ước mơ văn chương của mình. Thế nhưng trời không phụ lòng người, cuối cùng thành công đã đến khi một nhà xuất bản đã đồng ý nhận tác phẩm của cậu và trả cho cậu… một si-linh. Niềm vui và tự hào dâng đầy tâm hồn cậu, không phải vì được trả một si-linh cho bài viết mà vì được khen tặng. Cậu sung sướng đến nỗi cứ đi lang thang khắp phố phường, nước mắt ràn rụa. Truyện cậu viết được in và xuất bản hẳn hoi. Đó chính là lời khen và sự thừa nhận tài năng của cậu. Khát vọng sâu thẳm nhất trong bản chất con người cậu là lòng

khao khát được đánh giá và công nhận đúng đắn đã được đáp ứng. Nếu không có sự khuyến khích này, hẳn cậu sẽ phải chôn chặt cuộc đời mình trong các xưởng đánh giày đầy chuột. Ngày nay, rất nhiều người trên thế giới biết đến cậu. Tên cậu là Charles Dickens(23).

Đôi khi, một lời khen ngợi, động viên được nói ra đúng lúc có tác động phi thường mà ngay chính bản thân người tạo ra lời khen ấy cũng không ngờ đến.

Một cậu bé khác ở Luân Đôn làm nhân viên trong một cửa hàng bán thực phẩm khô. Cậu phải thức dậy lúc năm giờ sáng dọn dẹp cửa hàng, làm việc vất vả suốt mười bốn giờ trong ngày. Đây là công việc thuần túy tay chân và cậu ghét nó. Sau hai năm, cậu không thể nào chịu đựng được nữa. Một buổi sáng thức dậy, không đợi ăn sáng, cậu cuốc bộ mười lăm dặm đi tìm mẹ, lúc đó đang giúp việc cho một gia đình giàu có, để nói lên suy nghĩ của mình. Sau đó, cậu viết một bức thư dài cho thầy giáo cũ của cậu, tâm sự rằng mình rất đau khổ, không muốn sống nữa. Người thầy an ủi và khuyến khích cậu, cam đoan rằng cậu thực sự thông minh và thích hợp cho những công việc còn tốt hơn thế. Ông sẵn sàng tìm cho cậu một chân giáo viên ở làng.

Người thầy đã thực hiện một nghĩa cử cao đẹp cho cậu học trò của mình. Lời động viên đúng lúc của ông đã thay đổi cả tương lai cậu bé. Người thầy này đã góp phần tạo nên một nhân

(23) Charles Dickens (1812 – 1870): Một trong những tiểu thuyết gia người Anh lớn nhất thế giới. Các tác phẩm nổi tiếng của ông như *Oliver Twist, A Christmas Carol, A Tale of Two Cities,…*

tài đặc biệt trong lịch sử văn học Anh. Bởi vì ngay sau đó, cậu bắt đầu viết và nhanh chóng trở thành tác giả của vô số những tác phẩm bán chạy nhất nước Anh, kiếm trên một triệu đô-la bằng ngòi bút của mình. Đó là H. G. Wells(24).

Từ kết quả của nhiều cuộc thí nghiệm, nhà tâm lý học B. F. Skinner kết luận rằng, lời khen luôn luôn khiến cho những hành vi tốt được tăng lên và những hành vi xấu giảm đi.

Trong rất nhiều gia đình, dường như hình thức giao tiếp chính của cha mẹ với con cái là quát mắng và la rầy. Rất nhiều trường hợp con cái trở nên tệ hơn chứ chẳng phải khá hơn chút nào sau mỗi lần bị đối xử như vậy. Các bậc cha mẹ không hiểu rằng điều mà con cái họ thực sự cần là lòng yêu thương và những lời nói chân thành. Lời động viên, khen ngợi đúng lúc hoặc lòng bao dung giúp họ vượt lên những lỗi lầm và nỗ lực cao hơn.

John Ringelspaugh ở Rocky, Bắc Carolina, quyết định sử dụng một vài nguyên tắc mà ông đã học được trong lớp của chúng tôi để giải quyết vấn đề này. Ông kể: *"Chúng tôi quyết định thử khen ngợi, đánh giá cao chứ không nhắc lại lỗi lầm của con cái. Quả là không dễ dàng bỏ qua những lỗi lầm sờ sờ trước mắt và cũng khó tìm được điều để khen. Nhưng chúng tôi rất quyết tâm và đã làm được. Qua vài ngày đầu tiên, lỗi lầm thường xuyên của các cháu lâu nay rõ ràng là thưa dần, rồi sau đó mất hẳn. Các cháu càng lúc càng*

(24) Herbert George Wells (1866 – 1946): Tiểu thuyết gia, nhà báo, nhà sử học, thầy giáo người Anh. Các tác phẩm nổi tiếng có thể kể như *The Time Machine*, *The War of the Worlds, The Invisible Man, The Island of Doctor Moreau*.

tỏ ra xứng đáng với những lời khen của chúng tôi. Ở chúng đang hình thành ngày càng nhiều những hành vi đúng đắn và dĩ nhiên, còn rất ít chỗ cho hành vi sai trái".

Mọi người đều muốn được khen, nhưng lời khen phải cụ thể, rõ ràng, thể hiện sự chân thành chứ không phải là lời sáo rỗng nghe cho êm tai. Chúng ta đều khao khát được tán thưởng, được thừa nhận, đều sẵn sàng làm bất cứ điều gì để được như thế. Nhưng không ai muốn sự giả dối và nịnh hót.

Cho phép tôi được nhắc lại: Các nguyên tắc nêu trong quyển sách này sẽ chỉ có tác dụng khi chúng xuất phát từ chính sự chân thành. Tôi không đưa ra những mánh khóe hay thủ thuật để giúp chúng ta ứng xử giả dối. Tôi chỉ thảo luận với các bạn về sự khen ngợi chân thành từ sâu thẳm trái tim.

Nhà triết học và tâm lý học người Mỹ William James đã nói: *"Chúng ta chỉ mới khai thác được một phần rất nhỏ những khả năng của mình"*. Hẳn một trong những nguồn lực quý giá nhưng ít được sử dụng nhất là khả năng khen ngợi, nhìn nhận và đánh giá người khác – Một khả năng vốn có thể mang lại sức mạnh to lớn cho chính bạn và những người xung quanh.

** Lời ngọt ngào dễ nghe nhất trong tất cả mọi lời chính là lời khen.*

- Xenophon

** Nụ cười ấm áp và một cái vỗ vai thân thiện của bạn có thể cứu một con người đang bên bờ vực thẳm.*

- Camellia Elliot

** Mọi tiềm năng đều nở hoa trong ngợi khen và héo tàn trong chỉ trích. Nếu muốn trở thành nhà lãnh đạo xuất sắc, bạn hãy ghi nhớ điều này.*

- Dale Carnegie

NGUYÊN TẮC 27:

THẬT LÒNG KHEN NGỢI SỰ TIẾN BỘ, DÙ NHỎ NHẤT, Ở NGƯỜI KHÁC.



28

CHO NGƯỜI KHÁC NIỀM TỰ HÀO

Trong quyển *Những kỷ niệm đời tôi với Maeterlinck (Souvenirs, My Life with Maeterlinck)*, Georgette Leblanc kể về sự chuyển hóa kỳ diệu của một "nàng lọ lem" người Bỉ như sau:

"Một cô phục vụ ở khách sạn lân cận mang thức ăn đến cho tôi. Người ta gọi cô là "Marie rửa bát" vì cô bắt đầu nghề nghiệp của mình bằng công việc bị nhiều người coi thường này. Đã vậy, cô còn xấu xí, mắt lác, chân vòng kiềng. Nhìn chung, dưới mắt người đời, cô là một cô bé lọ lem đúng cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.

Một hôm, khi cô mang đĩa mì ống tới cho tôi, tôi nói: "Marie

này, ở cô có rất nhiều điểm đáng yêu, cô có biết không?". Marie đứng lặng trong giây lát, gần như ngưng thở. Sau đó cô đặt cái đĩa lên bàn và nói: "Thưa bà, cháu chưa nghĩ đến điều đó bao giờ". Cô không nói thêm điều gì nữa mà chỉ lặng lẽ lui ra. Từ ngày đó, những thay đổi kỳ lạ bắt đầu xuất hiện ở cô gái thầm lặng ấy. Tin rằng mình có nhiều điều tốt đẹp mà mọi người chưa biết, cô bắt đầu chăm sóc gương mặt và dáng hình mình một cách kỹ lưỡng. Và rồi bao vẻ thanh xuân bị vùi lấp bấy lâu nay bỗng trỗi dậy trong cô. Hai tháng sau, cô báo tin sẽ kết hôn với người cháu của ông bếp trưởng. Cô nói: "Cháu sẽ trở thành một quý bà!" rồi cô cảm ơn tôi. Tôi vô cùng cảm động khi nghĩ rằng chỉ với một câu nói ngắn ngủi ấy, tôi đã giúp cô thay đổi cả cuộc đời."

Georgette Leblanc đã cho "Marie rửa bát" niềm tin và động lực để vươn lên. Và Marie đã lấy niềm tin và động lực ấy làm điểm tựa để thay đổi cuộc đời mình.

Trong đời thường, cho người khác một thanh danh là quan trọng; nhưng phê bình một người mà vẫn giữ được danh dự cho người ấy còn quan trọng hơn gấp nhiều lần.

Chuyện kể rằng, một buổi sáng, nha sĩ Martin Fitzhugh ở Dublin, Ireland, bị một bệnh nhân than phiền cái bình kim loại đựng nước súc miệng không được sạch sẽ lắm. Thực ra, người bệnh dùng cái cốc bằng giấy chứ không phải cái bình, nhưng rõ ràng để một vật kém vệ sinh trong phòng khám là điều không nên chút nào.

Sau giờ làm việc, nha sĩ Fitzhugh viết một bức thư ngắn

cho Bridgit, người giúp việc thường đến văn phòng ông hai lần mỗi tuần để dọn dẹp. Ông viết như sau:

Chị Bridgit thân mến!

Tôi ít khi gặp chị. Nên tôi nghĩ mình phải tranh thủ để cảm ơn chị về công việc dọn dẹp rất tốt mà chị đã làm. Nhân tiện, tôi xin đề nghị thế này: Hiện tại, hai giờ dọn dẹp, mỗi tuần hai lần là quá ít, xin chị cứ tùy ý đến làm việc thêm một giờ nữa vào bất cứ lúc nào chị cảm thấy thuận tiện để làm những việc như lau chùi các bình, lọ, cốc… Dĩ nhiên, tôi sẽ trả thêm tiền ngoài giờ cho chị.

"Ngày hôm sau, khi tôi bước vào phòng làm việc", ông Fitzhugh kể, "bàn ghế láng bóng, còn ở phòng răng, mọi thứ – kể cả bình nước - đều sạch sẽ, sáng choang và nằm ngay ngắn đúng vị trí của chúng.

Cố gắng này vượt xa những biểu hiện thông thường của chị. Mà chị cũng chẳng làm thêm một giờ nào hết. Chị muốn tỏ ra xứng đáng với sự tin cậy, lời khen ngợi của tôi".

Ruth Hopkins, cô giáo dạy lớp bốn ở Brooklyn, New York, phải đương đầu với một khó khăn lớn. Năm học này lớp của cô sẽ có Tommy, cậu học trò được xem là bất trị nổi tiếng nhất trường. Thầy giáo lớp ba của cậu luôn than phiền về cậu. Cậu không chỉ nghịch ngợm theo kiểu thông thường mà còn đánh nhau, trêu chọc bạn gái, ngang ngược với thầy cô. Mọi giáo viên đều nói rằng càng lớn cậu càng tệ hơn. Ưu điểm duy nhất của cậu là khả năng tiếp thu nhanh và làm bài tập ở lớp rất nhanh.

Cô Hopkins quyết định đương đầu với "vấn đề Tommy"

ngay lập tức. Sau khi chào các học sinh mới, cô khen từng em một: *"Rose à! Chiếc áo của em rất xinh"*, *"Alicia này! Cô nghe nói em vẽ rất đẹp"*. Khi đến bên cạnh Tommy, cô nhìn thẳng vào mắt cậu và nói: *"Tommy! Cô biết em là một người có tài lãnh đạo. Cô sẽ nhờ em giúp cô làm cho lớp này thành lớp giỏi nhất khối lớp bốn năm nay, được không?"*. Cô nhấn mạnh điều này trong những ngày đầu tiên bằng cách khen ngợi Tommy trong mọi việc cậu làm và rằng điều này chứng minh cậu là một học trò giỏi như thế nào. Có lời khen và danh dự này, cậu bé chín tuổi ấy quyết tâm gìn giữ. Và quả thật, cậu đã không làm cô giáo và mọi người thất vọng vào cuối năm học đó.

Gần như bất cứ người nào trên đời cũng đều như vậy chứ không chỉ là những cậu bé hay cô bé. Một cách đơn giản để đánh thức những đức tính tốt đẹp trong con người mình là tin rằng mình có ít nhất một đức tính tốt nào đó. Như thế, dù trên thực tế chúng ta chưa có nó thì sau đó, chúng ta sẽ hành xử như chúng ta đã có đức tính đó vậy.

** Nếu muốn khuyến khích một điều gì ở ai đó, bạn hãy làm như điều ấy chính là đặc điểm vượt trội của người đó. Họ nhất định sẽ nỗ lực phi thường để trở nên như thế.*

- Dale Carnegie

** Trong cách đối nhân xử thế, nếu ta đối xử với một người như thế nào thì anh ta sẽ trở thành người như thế ấy.*

- Johann Wolfgang von Goethe

NGUYÊN TẮC 28:

KHEN NGỢI LÀM NGƯỜI KHÁC SỐNG XỨNG ĐÁNG VỚI LỜI KHEN ĐÓ.



29

MỞ ĐƯỜNG CHO NGƯỜI KHÁC SỬA CHỮA LỖI LẦM

Một người bạn của tôi bị vợ chưa cưới ép học khiêu vũ. Anh không thích điều đó và cũng chẳng hiểu học nó để làm gì. Chẳng có động cơ nào thôi thúc nên anh chàng 40 tuổi nọ tập tành mãi mà chẳng có tiến bộ gì. Cô giáo đầu tiên cáu gắt, chê anh thậm tệ. Anh biết cô nói thật nhưng chán cô và chán cả mình nên chẳng thèm học nữa. Người thứ hai thì ngược lại: khen ngợi anh nhiều điều. Anh kể: *"Có thể cô ấy đã nói dối, nhưng tôi vẫn thích điều đó. Cô bảo cách khiêu vũ của tôi hơi "ngô ngộ"*

nhưng căn bản là đúng, chắc chắn sẽ tiến bộ nhanh. Cô còn khen tôi "có ý thức bẩm sinh về nhịp điệu" và "trời sinh ra để khiêu vũ". Bấy giờ tâm trí tôi bảo tôi rằng, xưa nay tôi vẫn là một người khiêu vũ tệ hại, chắc chỉ vì tôi trả tiền nên cô phải nói vậy. Tuy nhiên từ tận đáy lòng, tôi vẫn muốn nghĩ có thể cô giáo nói đúng. Nhưng chính câu "có ý thức bẩm sinh về nhịp điệu" luôn âm thầm khuyến khích tôi cải thiện khả năng của mình. Và tôi đã thực sự khá hơn hẳn. Giờ đây tôi là tay khiêu vũ cừ khôi".

Nếu bạn bảo con cái, vợ hoặc chồng hay nhân viên của bạn rằng họ ngốc nghếch, vụng về hay bất tài… nghĩa là bạn đã hủy diệt hầu hết mọi động cơ để họ tiến bộ. Nhưng nếu ngược lại, bạn khuyến khích, làm cho sự việc có vẻ dễ dàng hơn, thể hiện sự tin tưởng rằng họ có năng khiếu nhưng chưa được phát triển thì họ nhất định sẽ cố gắng phát triển năng khiếu mà bạn đã phát hiện hay thậm chí là gán cho họ.

Ông Clarence M. Jones, một giảng viên của chúng tôi ở Cincinnati, Ohio, kể chuyện cuộc đời con trai ông đã thay đổi kỳ diệu như thế nào. Từ khi có niềm tin, mọi việc rất dễ dàng: *"Cháu David bị tai nạn ô-tô năm lên ba tuổi, bị tổn thương nặng vùng trán. Cháu học trong lớp học đặc biệt dành cho những học sinh chậm phát triển của trường Dallas. Mười lăm tuổi và học lớp bảy mà cháu không nhớ được bảng cửu chương, phải đếm trên đầu ngón tay và khả năng đọc rất kém. Tuy nhiên, cháu có một điểm tích cực là thích nghiên cứu radio và tivi. Cháu muốn trở thành một chuyên gia viễn thông. Tôi khuyến khích điều này và bảo với cháu rằng cháu cần học giỏi toán để có thể nghiên cứu về vô tuyến điện. Tôi quyết định*

giúp cháu trở nên thành thạo về mặt này. Chúng tôi có bốn bộ bài có những chữ số để học các phép tính cộng, trừ, nhân, chia. Nhiệm vụ đầu tiên của David là gọi đúng tên những lá bài, hễ sai thì chúng tôi sửa và cháu phải đọc lại. Rồi chúng tôi luyện tốc độ. Tôi nói với cháu rằng khi cháu nói đúng tất cả các lá bài trong vòng tám phút thì việc học này sẽ chấm dứt. Điều này có vẻ như là một mục tiêu không tưởng đối với David. Đêm đầu cháu mất đến 52 phút, đêm thứ hai 48, rồi 45, 44, 41…, sau đó dưới 40 phút. Tôi khen ngợi cháu mỗi lần cháu giảm được thời gian. Mỗi lần cháu tiến bộ, cả hai vợ chồng tôi ôm cháu, cả nhà khiêu vũ với nhau bằng những điệu nhảy vui nhộn. Vào cuối tháng ấy cháu nói tên mọi con số đúng hoàn toàn trong thời gian không đầy tám phút. Khi cháu đạt được một tiến bộ nhỏ, cháu thường tự mình yêu cầu được làm lại để có thể tiến bộ hơn. Cháu đã phát hiện ra rằng việc học là dễ dàng và vô cùng lý thú.

Dĩ nhiên, kết quả là môn đại số của cháu tiến bộ nhảy vọt. Tôi và mẹ cháu đã vui mừng vô cùng khi lần đầu tiên cháu mang về nhà tấm giấy khen môn toán. Những thay đổi khác đến nhanh chóng không thể ngờ được. Việc đọc của cháu tiến nhanh và chúng tôi bắt đầu kích thích các khả năng tự nhiên của cháu trong hội họa. Sau đó, thầy giáo khoa học giao cho cháu làm một mẫu vật trưng bày. Cháu chọn khai triển một loạt các mô hình rất phức tạp để chứng minh kết quả của đòn bẩy. Điều này không những đòi hỏi về vẽ và làm mô hình mà cả về toán học ứng dụng nữa. Mô hình triển lãm của cháu được giải nhất trong hội thi khoa học của nhà trường, được đưa vào cuộc thi cấp thành phố và đã chiếm giải ba.

Đây là một cậu bé bị xem là "hỏng về não bộ". Nhưng từ khi

cháu phát hiện ra rằng mình thực sự có thể học và làm được nhiều việc thì mọi việc thay đổi hẳn. Trước đây, mọi con đường đi đến tương lai học vấn tưởng như đều đã đóng lại với cháu. Thế mà lúc học tập tại trường đại học, cháu lại được bầu vào hội sinh viên vinh dự của trường Đại học quốc gia. Khi nhận ra việc học tập là dễ dàng thì toàn bộ cuộc đời của cháu đã thay đổi hoàn toàn".

**** Chúng ta không thể dạy bảo ai bất cứ điều gì. Chúng ta chỉ có thể giúp họ phát hiện ra những gì còn tiềm ẩn bên trong con người họ.***

- Galileo

NGUYÊN TẮC 29:

KHUYẾN KHÍCH, MỞ ĐƯỜNG CHO NGƯỜI KHÁC SỬA CHỮA LỖI LẦM.

30

TÔN VINH NGƯỜI KHÁC

Năm 1915, cả nước Mỹ hoảng loạn trước nguy cơ chiến tranh. Trong hơn một năm, các quốc gia châu Âu đánh nhau và gây ra những tổn thất về người và của ở mức độ chưa từng thấy. Hòa bình có tồn tại không? Không ai có thể trả lời câu hỏi đó. Nhưng Tổng thống Mỹ Woodrow Wilson quyết định thử thời cơ. Ông cử một phái viên sang tham vấn ý kiến của các nhà lãnh đạo châu Âu.

William Jennings Bryan, Bộ trưởng Bộ Nội vụ, rất muốn đảm nhận trách nhiệm này. Ông thấy đây là một cơ hội thực thi chính nghĩa và có thể ghi danh vào sử sách. Tuy nhiên, Tổng

thống Wilson lại bổ nhiệm một người khác. Đó là bạn thân và là cố vấn của Tổng thống: Đại tá Edward M. House. Ông House còn nhận một nhiệm vụ gay go hơn nữa là tìm cách báo tin tức khó chịu này cho Bryan mà không làm cho ông ta tức giận. Đại tá House kể lại trong nhật ký:

"Bryan rõ ràng thất vọng khi nghe nói tôi sẽ sang châu Âu làm đặc phái viên hòa bình, ông nói chính ông đã lên kế hoạch làm điều đó… Tôi đáp lại rằng: "Tổng thống nghĩ sẽ bất tiện nếu để một người có địa vị quan trọng trong chính phủ như ông làm việc đó, vì việc này sẽ thu hút nhiều chú ý của dư luận và mọi người sẽ đặt câu hỏi tại sao ông lại phải đi xa…"

Các bạn có nhìn thấy ẩn ý của House không? House gián tiếp nói với Bryan rằng Tổng thống xem Bryan là vô cùng quan trọng đối với đất nước. Dĩ nhiên, Bryan rất hài lòng với hàm ý ấy bởi vì nó chứng tỏ mọi người, trong đó có Tổng thống, thấy được vai trò quan trọng của ông.

Vốn khôn khéo và giàu kinh nghiệm, Đại tá House đã thực hành một trong những nguyên tắc quan trọng: Làm cho người khác cảm thấy vui vẻ, hạnh phúc khi thực hiện điều mà bản thân mình mong muốn.

Woodrow Wilson cũng theo nguyên tắc này ngay cả khi ông mời William Gibbs McAdoo(25) làm thành viên trong nội các. Đây là vinh dự cao nhất dành cho một công dân. Thế mà

(25) William Gibbs McAdoo (1863 – 1941): Luật sư, chính trị gia người Mỹ, Bộ trưởng Tài chính thứ 46 của Hoa Kỳ từ năm 1913 – 1918.

ông còn đưa ra lời mời theo cách khiến cho McAdoo cảm thấy mình quan trọng bội phần. Đây là câu chuyện theo chính lời của McAdoo: *"Tổng thống nói rằng ngài đang thành lập nội các và ngài sẽ rất vui sướng nếu tôi chấp nhận ghế Bộ trưởng Tài chính. Cách nói của ngài khiến tôi có cảm giác rằng khi chấp nhận vinh dự này là tôi đã tặng cho ngài một ân huệ to lớn"*.

Không chỉ các chính khách và các nhà ngoại giao mới ứng dụng nguyên tắc này. Một người bình thường cũng có thể sử dụng nó một cách thật hiệu quả. Dale O. Ferrier ở Fort Wayne, Indiana, kể lại cách ông khuyến khích một cậu bé trở nên thích thú khi làm một công việc mà trước đây cậu cho là rất tẻ nhạt:

"Một trong những công việc buồn chán của Jeff là nhặt những quả lê rơi. Cậu không thích công việc này, và thường không làm hoặc làm với thái độ rất lơ là, bỏ sót rất nhiều quả. Một hôm tôi bảo cậu ta: "Này Jeff, chú bàn với cháu việc này, nếu cháu nhặt được một rổ đầy lê chú sẽ trả cháu một đô-la. Nhưng nếu sau khi cháu làm xong mà chú còn thấy một quả lê sót ở trong vườn, chú sẽ lấy của cháu một đô-la. Cháu có dám đánh cược với chú không?". Đúng như mong đợi, cậu bé nhặt không sót một quả lê nào. Chẳng những thế, tôi còn phải để ý xem chừng cậu có hái quả nào trên cây để làm đầy các rổ của cậu hay không".

Gunter Schmidt, học viên của chúng tôi ở Tây Đức, có một cô nhân viên trong cửa hàng thực phẩm rất lười biếng, không chịu dán nhãn giá trên các loại hàng hóa. Điều này làm cho khách hàng than phiền rất nhiều. Nhắc nhở hoặc đe dọa cô ta

không đạt kết quả gì. Cuối cùng, Schmidt bổ nhiệm cô làm tổng quản trông coi giá cả của cửa hàng, cô sẽ chịu trách nhiệm định giá toàn bộ hàng hóa. Trách nhiệm và chức vụ mới này đã thay đổi hoàn toàn thái độ của cô. Từ đó cô rất quan tâm và thực hiện nhiệm vụ của mình rất tốt.

Câu chuyện này có vẻ hơi trẻ con. Nhưng đó cũng là điều mà người ta nói về Napoleon khi ông cho đúc 15.000 huân chương Bắc đẩu Bội tinh tặng các binh sĩ, phong 18 viên tướng của mình là *"Thống chế Pháp"* và gọi đạo quân của mình là *"Đại quân"*. Napoleon bị chỉ trích đã tặng "đồ chơi" cho các dũng tướng dạn dày chiến trận. Napoleon đáp trả: *"Tôi làm điều đó là bởi vì đồ chơi vẫn luôn chi phối con người"*.

Một người bạn của tôi bà Ernest Gent ở Scarsdale, New York, khó chịu vì những cậu bé cứ chạy bừa lên thảm cỏ của bà. Quát mắng, dỗ dành mãi vẫn không có tác dụng, bà nghĩ ra cách tặng cho đứa trẻ nghịch phá nhất trong đám một danh hiệu và cảm giác về uy quyền. Bà gọi cậu bé là "thám tử" và giao cho cậu trách nhiệm ngăn không cho bất kỳ ai chạy ngang qua thảm cỏ. Điều này đã giải quyết được vấn đề. "Thám tử" còn tuyên bố nung một miếng sắt đỏ và đe dọa in vào người bất kỳ thằng bé nào dám giẫm chân lên thảm cỏ.

Người lãnh đạo nên ghi nhớ những điều dưới đây khi phải thay đổi thái độ hay hành vi của những người mình quản lý:

1. Thành thực. Đừng hứa điều gì bạn không thể làm được. Hãy nghĩ đến lợi ích của nhân viên thay vì của bản thân.
2. Biết chính xác bạn muốn nhân viên thực hiện điều gì.
3. Thông cảm. Hãy tự hỏi nhân viên của mình thực sự muốn điều gì.
4. Xem xét những lợi ích mà nhân viên sẽ nhận được khi thực hiện điều bạn gợi ý, đề nghị.
5. So sánh những lợi ích này với những điều nhân viên yêu cầu.
6. Khi đưa ra yêu cầu, bạn nên trình bày dựa trên quan điểm quyền lợi của nhân viên.

Đừng quá ngây thơ nếu cho rằng chúng ta luôn nhận được sự hưởng ứng tích cực, thuận lợi khi chọn cách tiếp cận như trên. Nhưng, dù sao con người cũng dễ có xu hướng thay đổi thái độ nếu chúng ta làm cho người khác vui thích thực hiện điều mình được gợi ý. Dù hiệu quả chỉ 10% thì đó cũng là thành công rồi.

Gợi ý một điều gì đó thật khéo léo để người khác thực hiện là cả một nghệ thuật. Nếu chúng ta kiên trì rèn luyện và có sự quan tâm chân thành đến người khác, chúng ta sẽ làm được.

** Nhiệm vụ quan trọng nhất của con người là sống và mang đến cho mình cũng như những người xung quanh những giây phút thanh bình và hạnh phúc, đánh thức mọi khả năng tiềm ẩn trong họ và giúp họ vượt qua những khó khăn của cuộc sống.*

- Dale Carnegie

** Khi thực sự quan tâm và đủ kiên nhẫn để truyền đạt thì bao giờ chúng ta cũng nhận được những hưởng ứng tích cực và thu được kết quả tốt nhất.*

- Charlotte Bronte

** Có những điểm cao trào trong cuộc sống, và hầu hết chúng đều đến từ sự khích lệ của một ai đó.*

- George Adams

NGUYÊN TẮC 30:

TÔN VINH NGƯỜI KHÁC, LÀM CHO HỌ VUI VẺ THỰC HIỆN ĐỀ NGHỊ CỦA BẠN.

TÓM TẮT NHỮNG NGUYÊN TẮC LÃNH ĐẠO HIỆU QUẢ

Công việc của người lãnh đạo bao gồm khả năng
giúp người khác thay đổi thái độ và hành vi của mình.
Dưới đây là một vài gợi ý:

NGUYÊN TẮC 22

Bắt đầu câu chuyện bằng lời khen ngợi chân thành.

NGUYÊN TẮC 23

Góp ý sai lầm của người khác một cách gián tiếp.

NGUYÊN TẮC 24

Hãy xét mình trước khi phê bình người khác.

NGUYÊN TẮC 25

Gợi ý, thay vì ra lệnh.

NGUYÊN TẮC 26

Biết giữ thể diện cho người khác.

NGUYÊN TẮC 27

Thật lòng khen ngợi sự tiến bộ, dù nhỏ nhất, ở người khác.

NGUYÊN TẮC 28

Khen ngợi làm người khác sống xứng đáng với lời khen đó.

NGUYÊN TẮC 29

Khuyến khích, mở đường cho người khác sửa chữa lỗi lầm.

NGUYÊN TẮC 30

Tôn vinh người khác, làm cho họ vui vẻ thực hiện đề nghị của bạn.

MỤC LỤC



Phần Hai

SÁU CÁCH TẠO THIỆN CẢM

Phần Ba

12 CÁCH HƯỚNG NGƯỜI KHÁC SUY NGHĨ THEO BẠN

Phần Bốn

CHUYỂN HÓA NGƯỜI KHÁC MÀ KHÔNG GÂY RA SỰ CHỐNG ĐỐI HAY OÁN GIẬN

DALE CARNEGIE®

ĐẮC NHÂN TÂM®

How to Win Friends & Influence People

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

Biên tập : Nam An
Bìa & Trình bày : Nguyễn Hùng
Sửa bản in : Nam An
Thực hiện : First News – Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ
161B Lý Chính Thắng - Q.3 - TP. HCM
ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

In 4.000 cuốn, khổ 14,5 x 20,5 cm tại XN In Công ty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đội Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy ĐKKHXB số 186-2008/CXB/33-21/Tre ngày 03/03/2008 - QĐXB số 11B/QĐ - Tre cấp ngày 06/03/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2008.